



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR DE VENTA AL POR  
MAYOR DE CALZADO EN CUENCA. PROPUESTA DE UN  
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA  
GLOBALSHOES CIA. LTDA. PERIODO 2015”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:**

**JOHANNA ELIZABETH CALDERÓN MERA**

**DIRECTORA:**

**ING. ANDREA QUEZADA IZQUIERDO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2015**

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## AGRADECIMIENTO

A la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., por el apoyo y la colaboración que me brindó para poder desarrollar el tema de tesis.

A la Directora de Tesis la Ing. Andrea Quezada, por brindarme el tiempo y la guía profesional para culminar con éxito este trabajo.

A los profesores por guiarme y transmitirme los conocimientos profesionales durante el periodo de formación en la Universidad.

---

Johanna E. Calderón Mera



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por la fortaleza y paciencia que me brindó en todos los momentos difíciles y por las bendiciones recibidas en mi vida.

A mis padres que siempre me acompañan y apoyan en cada día de mi vida y son ejemplo de amor, valores, responsabilidad, sacrificio y paciencia.

---

Johanna E. Calderón Mera



## RESUMEN

El trabajo de investigación presenta la propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., y ofrece una base teórica que contiene guías y herramientas de gestión que ayudan a conocer y permiten administrar con eficiencia y eficacia los procesos de la organización.

Para el desarrollo del modelo se levantó información mediante entrevistas a los colaboradores y la observación directa de las actividades en la empresa. Este conjunto de datos permitió identificar y determinar los procesos, elaborar los diagramas de flujo, el mapa de procesos y las fichas de procesos y de indicadores. Para la mejora de los procesos críticos de la cadena de valor se propone varias herramientas y la estructura de un plan de acción que ayuda a mejorar de manera continua los procesos, aumenta la eficiencia y eficacia de los mismos, y permite obtener la satisfacción de clientes internos y externos. Para el seguimiento y control se plantea la metodología PHVA que permite a la empresa optimizar recursos y obtener los resultados planificados. Cabe destacar que estas guías se pueden aplicar a todos los procesos de la organización.

El modelo de gestión por procesos que se plantea es una herramienta útil para mejorar el trabajo de la organización en pro de generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes, además constituye una guía para cualquier empresa que lo requiera.

**Palabras claves:** Gestión, procesos, eficiencia, eficacia, mapa de procesos, fichas de proceso, fichas de indicador, plan de mejora.



## ABSTRACT

The research presents a Management Business Processes Model for GLOBALSHOES CIA. LTDA., and provides a theoretical basis that contains guidance and management tools that help to know and permit to efficiently and effectively manage the processes of the organization.

In order to develop the model, information was collected by interviewing employees and direct observation of activities in the company. This dataset made be possible to identify and determine the processes, elaborate the flow diagrams, does the process map, process sheets and indicators. To improve the critical processes of the value chain, several tools and the structure of an action plan are proposed which helps to continuously improve the processes, increases efficiency, effectiveness, and allows internal and external customers satisfaction. To monitor and control, the PDCA methodology was set which enables the company to optimize resources and achieve the planned results. Note that these guidelines can be applied to all processes of the organization.

Process management model is a useful tool for improving the work of the organization towards creating value and meet customer needs, and is a guide for any company.

**Keywords:** Management, processes, efficiency, effectiveness, process map, process sheets, indicator sheets, improvement plan.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO -----	2
DEDICATORIA -----	3
RESUMEN -----	4
ABSTRACT -----	5
INTRODUCCIÓN -----	20
CAPÍTULO I -----	22
MARCO TEÓRICO -----	22
1.1. ANTECEDENTES -----	22
1.2. GESTIÓN POR PROCESOS -----	23
1.2.1. GESTIÓN -----	23
1.2.1.1. GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS -----	23
1.2.2. PROCESO -----	27
1.2.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO -----	27
1.2.2.1.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO -----	28
1.2.2.2. FACTORES DETERMINANTES EN UN PROCESO ----	30
1.2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS -----	32
1.2.2.4. PROCESO VERSUS PROCEDIMIENTO -----	35
1.2.2.5. CONTROL DE LOS PROCESOS -----	36
1.2.2.6. DIAGRAMAS DE FLUJO -----	37
1.2.2.7. MAPA DE PROCESOS -----	41
1.2.2.7.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES -----	42
1.2.2.7.2. FICHA DE PROCESO -----	42



1.2.3.	DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS	44
1.2.4.	PRINCIPIOS DE GESTIÓN POR PROCESOS	45
1.2.5.	IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	47
1.2.6.	FACTORES DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS	49
1.3.	CADENA DE VALOR	51
1.3.1.	VENTAJAS DE LA CADENA DE VALOR	54
1.3.2.	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	55
1.4.	MEJORA DE LOS PROCESOS	59
1.4.1.	TIPOS DE INDICADORES	60
1.4.1.1.	DEFINICIÓN DE INDICADOR	60
1.4.1.2.	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	62
1.4.1.3.	INDICADORES	63
1.4.1.4.	ELABORACIÓN DE INDICADORES	65
1.4.1.5.	FICHA DEL INDICADOR	66
1.4.2.	MÉTODOS PARA LA MEJORA CONTINUA	68
1.4.2.1.	DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	69
1.4.2.2.	CICLO DE DEMING	71
1.4.2.3.	TÉCNICA DE LOS CINCO POR QUÉ	73
1.4.2.4.	DIAGRAMA DE AFINIDAD	74
CAPÍTULO II		75
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA GLOBALSHOES CIA. LTDA.		75
2.1.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	75
2.2.	UBICACIÓN DE LA EMPRESA	76



2.3.	OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA	76
2.4.	FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA EMPRESA	76
2.4.1.	MISIÓN	76
2.4.2.	VISIÓN	77
2.4.3.	OBJETIVOS	77
2.4.4.	VALORES	78
2.5.	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA	79
2.5.1.	NIVELES JERÁRQUICOS	80
2.6.	PRODUCTOS	82
2.7.	CLIENTES	82
2.8.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	83
2.8.1.	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA	83
CAPÍTULO III		88
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS		88
3.1.	INTRODUCCIÓN	88
3.2.	DEFINICIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA GLOBALSHOES CIA. LTDA.	89
3.2.1.	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	89
3.2.2.	MODELAMIENTO DE PROCESOS	90
3.2.2.1.	PROCESOS ESTRATÉGICOS	95
3.2.2.1.1.	PROCESO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	95
3.2.2.1.2.	PROCESO DE GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA	97
3.2.2.2.	PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR	99
3.2.2.2.1.	PROCESO DE ABASTECIMIENTO	100
3.2.2.2.2.	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	106

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





3.2.2.3.	PROCESOS DE APOYO	111
3.2.2.3.1.	GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	112
3.2.2.3.2.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	113
3.2.2.3.3.	GESTIÓN FINANCIERA	115
3.2.2.4.	MAPA DE PROCESOS	118
3.3.	INDICADORES DE PROCESOS	120
3.3.1.	DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE PROCESOS	120
3.3.1.1.	PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR	120
3.3.1.1.1.	PROCESO DE ABASTECIMIENTO	120
3.3.1.1.2.	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	130
3.3.2.	MAPA DE INDICADORES	138
3.4.	MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR	140
3.4.1.	MÉTODO PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO	140
3.4.1.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS DESPERDICIOS	140
3.4.1.2.	ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	149
3.4.2.	LEVANTAMIENTOS DE CAUSA-RAÍZ	156
3.4.3.	ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MEJORA	162
3.4.4.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	169
CAPITULO IV		170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		170
4.1.	CONCLUSIONES	170
4.2.	RECOMENDACIONES	172



ANEXOS .....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	253



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de Actividades .....	90
Tabla 2. Simbología Procesos de la Empresa .....	94
Tabla 3. Ficha de Proceso Abastecimiento.....	105
Tabla 4. Ficha de Proceso Comercialización .....	110
Tabla 5. Evaluación de Indicadores Proceso de Abastecimiento .....	123
Tabla 6. Evaluación de Criterios Proceso de Abastecimiento.....	124
Tabla 7. Ficha de Indicador Oportunidad en Compras-Abastecimiento.	126
Tabla 8. Ficha de Indicador Rotación del Inventario-Abastecimiento ....	127
Tabla 9. Ficha de Indicador Exactitud del Inventario-Abastecimiento....	128
Tabla 10. Evaluación de Indicadores Proceso de Comercialización.....	132
Tabla 11. Evaluación de Criterios Proceso de Comercialización.....	133
Tabla 12. Ficha de Indicador Satisfacción de Clientes-Comercialización .....	134
Tabla 13. Ficha de Indicador Ventas Realizadas-Comercialización .....	135
Tabla 14. Ficha de Indicador Cartera Recuperada-Comercialización....	136
Tabla 15. Efectos y Desperdicios de la Cadena de Valor .....	142
Tabla 16. Causas y Subcausas-Proceso Abastecimiento Efecto 1.....	160
Tabla 17. Plan de Acción Procesos Cadena de Valor .....	163
Tabla 18. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de la Dirección .....	175
Tabla 19. Descripción de Actividades Proceso de Control y Mejora.....	176
Tabla 20. Descripción de Actividades Proceso de Abastecimiento.....	177
Tabla 21. Descripción de Actividades Proceso de Comercialización.....	180
Tabla 22. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de la Infraestructura y TI.....	183

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Tabla 23. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de Talento Humano .....	184
Tabla 24. Descripción de Actividades Proceso de Gestión Financiera ..	185
Tabla 25. Ficha de Proceso Gestión de la Dirección .....	188
Tabla 26. Ficha de Proceso Gestión de Control y Mejora.....	190
Tabla 27. Ficha de Proceso Gestión de la Infraestructura y TI .....	191
Tabla 28. Ficha de Proceso Gestión de Talento Humano .....	192
Tabla 29. Ficha de Proceso Gestión Financiera .....	193
Tabla 30. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de la Dirección .	196
Tabla 31. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de la Dirección .....	197
Tabla 32. Ficha de Indicador Utilidad Neta-Gestión de la Dirección .....	198
Tabla 33. Ficha de Indicador Capital de Trabajo-Gestión de la Dirección .....	199
Tabla 34. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de Control y Mejora .....	202
Tabla 35. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Control y Mejora .....	203
Tabla 36. Ficha de Indicador Eficacia Procesos-Gestión de Control y Mejora.....	204
Tabla 37. Ficha de Indicador Eficacia Acciones-Gestión de Control y Mejora.....	205
Tabla 38. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de la Infraestructura y TI.....	209
Tabla 39. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Infraestructura y TI .....	210
Tabla 40. Ficha de Indicador Disponibilidad Infraestructura y TI-Gestión Infraestructura y TI.....	211

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Tabla 41. Ficha de Indicador Eficacia Mantenimiento-Gestión Infraestructura y TI.....	212
Tabla 42. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de Talento Humano .....	216
Tabla 43. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Talento Humano .....	217
Tabla 44. Ficha de Indicador Personal Capacitado-Gestión de Talento Humano .....	218
Tabla 45. Ficha de Indicador Permanencia del Personal-Gestión de Talento Humano .....	219
Tabla 46. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión Financiera .....	223
Tabla 47. Evaluación de Criterios Proceso Gestión Financiera .....	224
Tabla 48. Ficha de Indicador Obligaciones Cumplidas Proveedores-Gestión Financiera.....	225
Tabla 49. Ficha de Indicador Margen Bruto-Gestión Financiera.....	226
Tabla 50. Ficha de Indicador Obligaciones Cumplidas Entidades-Gestión Financiera .....	228
Tabla 51. Formato Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.....	230
Tabla 52. Causas y Subcausas-Proceso Abastecimiento Efecto 2.....	233
Tabla 53. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 3.....	237
Tabla 54. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 4.....	242
Tabla 55. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 5.....	247
Tabla 56. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 6.....	251



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de un Proceso.....	28
Figura 2. Factores de un Proceso.....	30
Figura 3. Clasificación de los Procesos .....	33
Figura 4. Proceso vs Procedimiento .....	36
Figura 5. Simbología Diagramas de Flujo .....	40
Figura 6. Mapa de Procesos Ejemplo .....	41
Figura 7. Ejemplo Cadena de Valor .....	51
Figura 8. Diagrama Causa-Efecto.....	69
Figura 9. Ciclo PHVA .....	71
Figura 10. Organigrama de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.....	80
Figura 11. Procesos y Subprocesos Cadena de Valor .....	92
Figura 12. Procesos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.....	94
Figura 13. Diagrama de Bloque Proceso Gestión de la Dirección .....	96
Figura 14. Diagrama de Bloque Proceso Gestión de Control y Mejora....	98
Figura 15. Diagrama de Bloque Proceso de Abastecimiento.....	101
Figura 16. Diagrama de Bloque Proceso de Comercialización.....	107
Figura 17. Diagrama de Bloque Gestión de la Infraestructura y TI .....	112
Figura 18. Diagrama de Bloque Gestión de Talento Humano .....	114
Figura 19. Diagrama de Bloque Gestión Financiera .....	116
Figura 20. Mapa de Procesos Empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA....	119
Figura 21. Mapa de Indicadores Empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA.	139
Figura 22. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 1..	159
Figura 23. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 2..	232
Figura 24. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 3..	236

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Figura 25. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 4.	241
Figura 26. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 5.	246
Figura 27. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 6.	250



## **ANEXOS**

**Anexo 1.** Descripción de Actividades del Proceso Gestión de la Dirección

**Anexo2.** Descripción de Actividades del Proceso Gestión de Control y Mejora

**Anexo 3.** Descripción de Actividades del Proceso de Abastecimiento

**Anexo 4.** Descripción de Actividades del Proceso de Comercialización

**Anexo 5.** Descripción de Actividades del Proceso de Gestión de la Infraestructura y Tecnología de la Información

**Anexo 6.** Descripción de Actividades del Proceso de Gestión de Talento Humano

**Anexo 7.** Descripción de Actividades del Proceso de Gestión Financiera

**Anexo 8.** Ficha de Proceso Gestión de la Dirección

**Anexo 9.** Ficha de Proceso Gestión de Control y Mejora

**Anexo 10.** Ficha de proceso Gestión de la Infraestructura y TI

**Anexo 11.** Ficha de Proceso Gestión de Talento Humano

**Anexo 12.** Ficha de Proceso Gestión Financiera

**Anexo 13.** Indicadores para el Proceso Gestión de la Dirección

**Anexo 14.** Indicadores para el Proceso Gestión de Control y Mejora

**Anexo 15.** Indicadores para el Proceso Gestión de la Infraestructura y Tecnología de la Información

**Anexo 16.** Indicadores para el Proceso Gestión de Talento Humano

**Anexo 17.** Indicadores para el Proceso Gestión Financiera

**Anexo 18.** Formato Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora





**Anexo 19.** C.2. Levantamiento Causa-raíz Proceso de Abastecimiento

**Anexo 20.** C.3. Levantamiento Causa-raíz Proceso de Comercialización

**Anexo 21.** C.4. Levantamiento Causa-raíz Proceso de Comercialización

**Anexo 22.** C.5. Levantamiento Causa-raíz Proceso de Comercialización

**Anexo 23.** C.6. Levantamiento Causa-raíz Proceso de Comercialización



Johanna Elizabeth Calderón Mera, autora de la tesis "Gestión por Procesos en el Sector de Venta al por Mayor de Calzado en Cuenca. Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA. Periodo 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, noviembre-2015

---

Johanna Elizabeth Calderón Mera

C.I: 1002499364



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

Johanna Elizabeth Calderón Mera autora de la tesis "Gestión por Procesos en el Sector de Venta al por Mayor de Calzado en Cuenca. Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA. Periodo 2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, noviembre-2015



---

Johanna Elizabeth Calderón Mera

C.I: 1002499364



## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, las empresas se han organizado por funciones. En la actualidad, la necesidad de adaptarse, competir y permanecer en el mercado hace que las organizaciones empresariales utilicen guías y herramientas para mejorar el trabajo. El enfoque por procesos tiene la visión global orientada a la satisfacción del cliente tanto interno como externo, por medio de la gestión integral eficiente y eficaz. Las empresas deben conocer cómo mejorar de manera continua los procesos para que puedan generar valor en los mismos, alcanzar los resultados planificados y obtener el éxito empresarial.

De esta forma, se presenta la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., con el propósito de brindar una herramienta útil que ayude a mejorar el trabajo en la organización.

El presente trabajo de investigación tiene cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo contiene el marco teórico en el que se sustenta: conceptos, principios, herramientas y métodos para la identificación, descripción, medición y mejora de los procesos. Esta información constituye la base principal para el desarrollo del capítulo III.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico situacional de la empresa: reseña histórica, filosofía corporativa, estructura orgánica funcional, productos, clientes y situación actual de los procesos de la empresa. Esta información es necesaria e importante para desarrollar el trabajo de investigación.

El tercer capítulo establece la propuesta del modelo de gestión por procesos, que mediante entrevistas a los colaboradores y la observación

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



directa de las actividades se realizó el levantamiento de información que permitió identificar los procesos claves, elaborar los diagramas de flujo y las fichas de proceso en las que se documentó las actividades, además se propone para la medición indicadores y las respectivas fichas. Para la mejora de los procesos críticos de la cadena de valor se plantea herramientas y el plan de mejora que establece acciones correctivas para eliminar la(s) causa(s)-raíz que ocasiona el efecto no deseado en los procesos de la empresa. El seguimiento y control se basa en el ciclo PHVA, con el fin de realizar una gestión que se base en el desempeño de los procesos y en generar valor agregado para obtener la satisfacción del cliente interno y externo.

Finalmente, en el cuarto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que son resultado del trabajo que se realizó en la presente tesis.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se sustenta en un conjunto de conceptos, definiciones, principios, herramientas y métodos que forman la base fundamental para el desarrollo del capítulo III de la presente tesis.

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Los procesos se consideran elementos primordiales dentro de la gestión que realizan las empresas u organizaciones, tienen el propósito de adaptarse al entorno y a los mercados globalizados y competitivos en los que se desenvuelven, por ende obtener éxito y lograr excelentes resultados empresariales. Es necesario, que las empresas en la actualidad se orienten y administren las actividades y los recursos en base a los modelos de gestión por procesos, por lo que las metodologías y herramientas que adopten constituirán la base estructural y operativa de las organizaciones.

La gestión por procesos establece una visión integral de las actividades que la empresa tiene que realizar para cumplir las obligaciones que asume con los clientes. Este modelo permite de forma sistemática orientar, definir, analizar y mejorar los procesos, con el fin de satisfacer los requerimientos de clientes internos y externos. Este enfoque horizontal se basa en el análisis del flujo de las actividades que desarrollan dentro de los procesos organizacionales para identificar el valor agregado, y obtener la consecución de los resultados planeados. Esta orientación eliminan las actividades repetidas, optimiza los recursos que se utiliza y minimiza la variabilidad innecesaria, además ayuda a que las organizaciones sean menos complicadas y a erradicar la departamentalización desde el punto de vista de la estructura jerárquica, por eso, se basa en la reestructuración del trabajo e integración de los

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



procesos en: estratégicos, de la cadena de valor y de apoyo, de manera que prospere la organización de forma continua, y obtenga una visión clara y global.

Las empresas que tienen el sistema de gestión por procesos como estrategia competitiva, son organizaciones flexibles que se adaptan a los continuos cambios del entorno interno-externo y del mercado. Esta herramienta es efectiva y sostenida con una orientación hacia los resultados a lo largo del tiempo, elimina las barreras departamentales y designa al responsable por cada proceso, que se lo denominará de aquí en adelante facilitador del proceso, de esta forma se deja atrás el enfoque tradicional que se sustenta en la jerarquización definida y el trabajo independiente por área.

## **1.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

### **1.2.1. GESTIÓN**

Según la norma ISO 9000:2005, p.10, define gestión como:

“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”

Gestión, se define como un conjunto de acciones, operaciones o procedimientos que realiza el equipo de trabajo para conseguir alguna cosa u objetivo, y que la empresa ejecuta para dirigir y administrar el negocio.

#### **1.2.1.1. GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS**

El aspecto a destacar en la planeación estratégica de las empresas, independiente del tamaño o sector empresarial al que pertenece, es el modelo de gestión que van a utilizar, esta disyuntiva se presenta en el



momento de elegir entre el Modelo de Gestión Tradicional y el Modelo de Gestión por Procesos.

Las organizaciones en el transcurso del tiempo han adoptado la gestión tradicional como base para realizar el trabajo y han obtenido niveles de eficacia altos en las actividades que desarrolla cada área, pero han sacrificado la eficiencia integral de la empresa. La estructura y las funciones de las organizaciones que se enfocan en la gestión tradicional se encuentran establecidas por los organigramas, ésta alineación vertical define de manera clara las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos, establece la estructura que se basa en funciones por departamento y agrupa las actividades según la similitud. La gerencia otorga responsabilidad a los jefes o supervisores departamentales en la rendición de cuentas de un área específica, pero no determina responsabilidad por el trabajo que se realiza de forma integral.

El problema que surge con el organigrama radica al momento de observar de forma íntegra el funcionamiento de la organización. Este paradigma predomina a las empresas y no les permite visualizar de forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad, los flujos de comunicación e información, los procesos clave y las relaciones que tiene la organización con los clientes.

El modelo de estructura tradicional se fundamenta en el trabajo por departamentos, y conlleva a que los objetivos, funciones, responsabilidades y operaciones se determinen de forma aislada, por lo que las personas inician y terminan las actividades en la misma área, esto causa inconvenientes ya que no existe el responsable por el trabajo completo y no se contribuye con valor para el cliente interno y externo, además la mayoría de decisiones las toman la dirección gerencial, ya que mantienen la concepción de la autoridad en línea, los altos mandos emiten ordenes y los operarios solo las cumplen.





La estructura tradicional o funcional se concentra en las necesidades que tiene la empresa y se desperdicia recursos en aquellas actividades que no aportan ningún valor al cliente. Este enfoque no toma en cuenta de forma integral cómo se hace y por qué se realizan las actividades dentro de la empresa.

El modelo de estructura tradicional conlleva a varios inconvenientes debido a que:

- El intercambio de los insumos, productos y la información entre los distintos departamentos tienen fallas, motivo por el que varias actividades se duplican.
- Las actividades por departamentos que no contribuyen con valor al cliente interno o externo crean gestión innecesaria.
- Las personas tienen carencia de motivación e involucramiento hacia el trabajo, debido al estilo de dirección que por lo general es autoritario.
- Los objetivos se establecen de manera individual, esto es, por departamentos y en ciertas ocasiones son contrarios a los objetivos de la empresa.
- Las funciones y operaciones se concentran por áreas, y no existe una persona responsable por el trabajo completo.

Debido a estos inconvenientes derivados de la gestión tradicional, surge la creciente orientación hacia los procesos para obtener una competitividad mayor en las empresas. Este enfoque de gestión por procesos nace a inicios del siglo XX en el movimiento de calidad, como uno de los elementos fundamentales en las organizaciones para la administración exitosa. Dentro del movimiento aparece el concepto de tomar a la organización como un conjunto de procesos que se forman por actividades y que generan resultados o productos con valor agregado para el cliente interno o externo, de esta manera se da un giro importante en las empresas, al dar prioridad a los requerimientos y las necesidades del cliente. La gestión por procesos tiene como propósito, el organizar las actividades en función de las tareas que añaden valor, sin tomar en

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



cuenta el departamento al que pertenecen, y obtener trabajo interdepartamental. Los procesos atraviesan en forma horizontal a la estructura organizacional y otorgan al personal involucrado en éstos responsabilidades claras, por lo que, si la persona falla dentro del proceso toda la empresa fallará.

Según la norma ISO 9001:2008, p.vi, el enfoque basado en procesos se define de la siguiente manera:

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Lo que quiere conseguir el enfoque por procesos es que, todo el personal sin importar el área al que pertenece este comprometido y consciente del valor que tiene el trabajo que realiza, de esta manera contribuya con valor agregado para el cliente. Las organizaciones que se basan en la gestión por procesos, se dirigen a los resultados que obtienen de los procesos y no a las salidas de las actividades por departamento, razón por la que, todos los colaboradores deben primero orientar los esfuerzos al cliente interno, para que la empresa de manera integral se enfoque en el cliente externo.

Las empresas para responder a las variaciones que se originan en la demanda de los clientes, tienen que enfocar las metas y el trabajo hacia los procesos, y considerar que éstos tienen que estar en permanente revisión y cambio. Desde la perspectiva interna, los procesos tienen que mejorar de forma continua, debido a que siempre se identifica alguna actividad que necesita incrementar el rendimiento en relación con la productividad. Los procesos deben evolucionar en el tiempo para que



puedan adaptarse a los requisitos del cliente, mercado y las nuevas tecnologías que varían con frecuencia.

El enfoque implica una coherente, clara y eficiente estructura de procesos que representa el trabajo que realiza la empresa, además necesita alta coordinación en las acciones que ejecuta y cultura de mejora continua. El trabajo en equipo, la cooperación y la orientación hacia el cliente son elementos claves que aseguran el bienestar y la estabilidad de la organización.

La gestión por procesos hace que la empresa realice cambios, con el fin de dejar la mentalidad de satisfacer necesidades empresariales y pase a enfocarse en el cliente. Estos cambios no suelen ser fáciles pero son necesarios para que la organización se mantenga en el medio competitivo y en el mercado en el que se encuentra inmersa.

## **1.2.2. PROCESO**

### **1.2.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO**

Según la norma ISO 9000:2005, p.7, define proceso como:

“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Los procesos se definen como una secuencia lógica de actividades que están relacionadas entre sí, esta transformación agrega valor para el cliente. Los procesos al necesitar de entradas que pueden ser tangibles o intangibles, y al estar compuestos de actividades que convierten los insumos en resultados que se entregan a los clientes, traspasan los límites funcionales de manera reiterada, ya que se genera el trabajo en equipo, la cooperación y el establecimiento de una cultura diferente en la organización.

En las empresas, todas las actividades o el trabajo que realizan es un proceso, éste es necesario y tiene sentido en la medida que añada valor para el cliente interno o externo, caso contrario resulta muy costoso para la organización.

#### 1.2.2.1.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO



**Figura 1. Elementos de un Proceso**

**Fuente:** Modificado Pérez (2004).

Los procesos en las empresas se constituyen por los siguientes elementos:

- **Entradas**

Las entradas son suministros que provienen de: fuentes internas, insumos que proporcionan los otros procesos, o de fuentes externas, entradas que proceden de los proveedores externos. Las entradas son necesarias para que funcione el elemento procesador.

- **Proceso**

Es la secuencia lógica de actividades interrelacionadas y necesita de factores, medios y recursos que tienen requisitos establecidos por el cliente para que se puedan ejecutar.

- **Salidas**

Las salidas o resultados que genera el elemento procesador pueden ser tangibles o intangibles, y cumplen con los requisitos que exigen el proceso y el cliente.



- **Clientes**

Los clientes del proceso pueden ser: internos, el resultado que se generó lo recibe otro proceso para utilizarlo como entrada, o pueden ser externos a la empresa, el resultado que recibe el cliente es el producto final.

- **Proveedores**

Los proveedores abastecen a los procesos de los insumos o las entradas necesarias, y tienen que cumplir con los requisitos y especificaciones determinados por el proceso y el cliente.

Los límites del proceso están definidos por: las entradas, salidas, los proveedores y clientes. Los términos deben ser conocidos y estar claros para que de esta manera se pueda establecer responsabilidades. Los procesos están interrelacionados, por lo que las entradas y salidas no deben tener ámbito de responsabilidad funcional.

### 1.2.2.2. FACTORES DETERMINANTES EN UN PROCESO



**Figura 2. Factores de un Proceso**

**Fuente:** Modificado Mariño (2002).

En las empresas, los procesos se conforman por entradas y necesitan de un conjunto integral de ocho factores que interactúan en la transformación para obtener las salidas. A continuación se detalla los factores:

#### 1) Gerencia

(Management) El factor hace referencia al tipo de gerencia o liderazgo que guía al proceso, es parte fundamental, ya que es el soporte para el personal. El estilo que adopte el gerente influye en la gestión del proceso, y éste puede ser:

- **Autocrático.** Las decisiones se centralizan, el gerente toma decisiones sin tomar en cuenta, ni consultar a nadie dentro del proceso, además establece las normas y reglas para que el personal involucrado sólo cumpla órdenes sin tener éstos responsabilidad, ni participación alguna.
- **Democrático.** Es opuesto al autocrático y las decisiones se toman en conjunto con todas las personas implicadas en el proceso, en este tipo de gerencia hay una participación activa de todos los colaboradores.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



- **Laissez-Faire.** Esta gerencia se involucra poco en los objetivos y las metas del proceso, por lo que, las personas tienen autonomía en la toma de decisiones y la realización de las actividades. Al gerente no le interesa las consecuencias que puedan ocasionar las personas dentro del proceso.

El estilo que adopte el gerente repercute sustancialmente sobre la gestión y los resultados del proceso.

## **2) Materiales**

(Materials) Se debe especificar para cada proceso el tipo, la cantidad, el momento, el lugar y la calidad requerida de los materiales.

## **3) Mano de Obra**

(Manpower) Las características de las personas que operan en el proceso, es importante, debido a que se necesita colaboradores con conocimiento y experiencia profesional, dispuestos a eliminar lo que no funciona en el proceso y a mejorar las competencias laborales.

## **4) Métodos**

(Methods) Hace relación al cómo se hace el proceso. Son métodos de trabajo que se utilizan, hacen referencia a las políticas, disposiciones, procedimientos que se siguen en el proceso, y ayudan a que las personas realicen el trabajo de manera uniforme.

## **5) Máquinas o Equipos**

(Machines) Se refiere a todas las herramientas, los equipos y las maquinarias que se utilizan y son necesarias para la ejecución de los procesos. Es importante, la revisión y el mantenimiento constante de los elementos para obtener el correcto funcionamiento y así evitar contratiempos durante el proceso.



## **6) Medio Ambiente**

(Environmental media) Es el clima organizacional que se desarrolla durante el proceso. El lugar de trabajo debe ser agradable, primar el respeto entre todas las personas, la colaboración, el trabajo en equipo, el orden y la limpieza en el área de trabajo. La falta de estos factores contribuye a que no se alcancen los resultados del proceso.

## **7) Factor Económico**

(Money) Son los recursos monetarios que se requieren para la ejecución de los procesos y constituye un factor importante.

## **8) Mediciones**

(Measurements) Es el sistema que mide los resultados del proceso, se puede evaluar la gestión de las actividades, la satisfacción del cliente, los tiempos en cada actividad, las salidas del procesos entre otros, con el fin de corregir los errores a tiempo y tomar decisiones oportunas.

Los factores antes mencionados intervienen en todos los procesos de las organizaciones, razón por la que, se debe tomar en cuenta y dar la importancia requerida para que las actividades se desarrollen de forma continua y se cumpla con los objetivos planificados por la empresa.

### **1.2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

El trabajo o las actividades naturales que realizan las empresas se basan en procesos y para la identificación se debe tomar en cuenta la declaración de la misión y visión como fuentes primarias. Los procesos indican a qué se debe asignar prioridad y sobre qué se apoya la empresa para brindar continua mejora por parte de la gerencia para conseguir la competitividad de la organización. La identificación de los procesos, inicia con la construcción del mapa general que brinda una visión integral de las interacciones del cliente con la empresa referentes a la entrega del

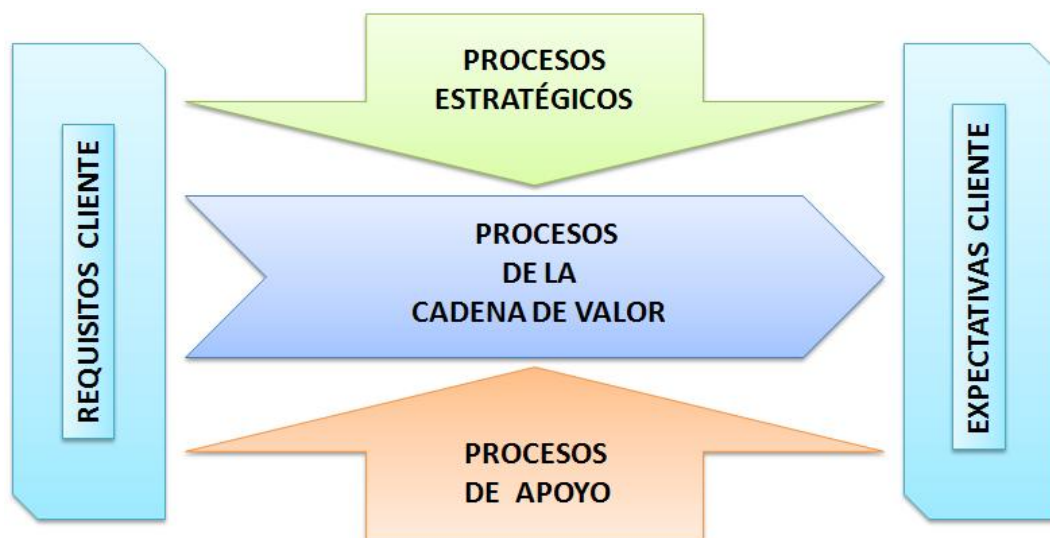
AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



producto. En esta etapa se obtiene la clasificación, el número, la descripción, las personas involucradas y la relación entre los distintos procesos de la empresa.

El siguiente paso después de identificar los procesos principales dentro de la empresa, es la clasificación, en este punto se toma como guía el mapa general de procesos, que a la vez se subdivide en subprocesos y actividades, de esta manera se definen las entradas y los resultados, además se determina el inicio del siguiente proceso. La clasificación requiere que en cada proceso se defina el objetivo, el alcance, los participantes y el facilitador.



**Figura 3. Clasificación de los Procesos**

**Fuente:** Modificado Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, (2009).

Debido a que, los procesos presentan diferentes incidencias sobre la estrategia empresarial, satisfacción del cliente interno y externo, se clasifican de la siguiente manera:



- **Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos o visionarios, se relacionan con las responsabilidades de la alta gerencia, brindan la planificación, organización y dirección para que opere el negocio y se cree valor para el cliente interno-externo, concretan y comunican las estrategias, los objetivos, las políticas, las metas y los valores organizacionales, de esta forma proporcionan las directrices a toda la empresa. Los procesos estratégicos son frecuentes, genéricos, pero a la vez dispares ya que dependen de la estrategia que adopte la organización, se relacionan con la visión y ayudan a controlar y mejorar de forma continua el trabajo que realiza la organización.

- **Procesos de la Cadena de Valor**

Los procesos de la cadena de valor se denominan también operativos o claves, se vinculan de forma directa con el producto que comercializa la empresa y con la misión de la organización, tienen el propósito de cumplir con los requisitos y las necesidades de los clientes, y buscan el equilibrio para la empresa entre los riesgos y beneficios. Para controlar y gestionar los procesos de la cadena de valor es necesario la intervención de los procesos estratégicos y de apoyo.

- **Procesos de Apoyo**

Los procesos de apoyo o de soporte brindan el apoyo que requieren de manera principal los procesos de la cadena de valor, y proporcionan todos los recursos de infraestructura, tecnología, talento humano, finanzas entre otros medios necesarios, de esta manera se cumple con los requerimientos de los clientes internos y satisface los requisitos del cliente externo.

Dentro del enfoque por procesos es fundamental entender, analizar, identificar y clasificar las actividades y los procesos, para obtener una



efectiva y simple estructura de procesos, por ende una visión global del trabajo que realiza la empresa.

#### 1.2.2.4. PROCESO VERSUS PROCEDIMIENTO

La diferencia entre proceso y procedimiento se basa en que:

**Proceso**, es un conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas que garantizan el resultado del mismo.

Los procesos:

- Son dinámicos.
- Transforman los insumos o las entradas en resultados o salidas, por medio del uso de recursos.
- Se concentran en la satisfacción del cliente interno y externo.
- El objetivo es alcanzar el resultado planificado.
- Se forman por actividades que realizan las personas implicadas en el proceso y tienen en común un propósito.
- Los resultados dependen de los recursos que utilizan, la destreza y motivación de las personas involucradas en el proceso.

**Procedimiento**, es un conjunto de actividades normalizadas, que definen la forma en la que se debe efectuar las actividades o el proceso. El procedimiento tiene que cumplirse en cada etapa del proceso.

Los procedimientos:

- Son estáticos.
- Evidencian la serie de pasos que se efectúa en las actividades o el proceso.
- Se concentran en cumplir normas.
- El objetivo es ejecutar la actividad o el proceso.
- Documentan las actividades que realizan las personas involucradas en el proceso.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



- Es un conjunto de instrucciones que las personas deben seguir.

## PROCESO ≠ PROCEDIMIENTO

### Figura 4. Proceso vs Procedimiento

Fuente: Modificado Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, (2009).

#### 1.2.2.5. CONTROL DE LOS PROCESOS

Según la norma ISO 9001:2008, dice que:

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

Los procesos tienen que evaluarse y controlarse, razón por la que se debe obtener datos a través de mediciones objetivas que sustenten la toma de decisiones en la empresa. Los controles que se realizan ayudan al cumplimiento de metas, mejora de procedimientos y procesos, incremento de niveles de calidad y estándares establecidos para el producto.

El control de los procesos, es la gestión que identifica y corrige las no conformidades que pueden surgir en las actividades, y de esta manera obtener condiciones de operación estables. El restablecer la estabilidad en el proceso para alcanzar los resultados esperados, es responsabilidad del facilitador y del equipo de trabajo, con el propósito de obtener la satisfacción de los clientes.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



El control de procesos conlleva a los siguientes beneficios:

- Actúa de manera preventiva y correctiva.
- Minimiza los errores en los procesos.
- Reduce los costos de no calidad como: devoluciones, reprocesos, desperdicios, entre otros aspectos.
- Aumenta la productividad.
- Incrementa la calidad en los productos, por ende la satisfacción del cliente.
- Facilita la información y comunicación entre el personal que interviene en el proceso.
- Optimiza las actividades que conforman el proceso.
- Evalúa en el proceso la eficacia y eficiencia.
- Ayuda a la medición y seguimiento de los resultados que genera el proceso.

#### **1.2.2.6. DIAGRAMAS DE FLUJO**

Los diagramas de flujo son la representación gráfica que permite visualizar la secuencia de las actividades que conforman el proceso y facilita la interpretación, se utilizan para cualquier sucesión de actividades y se usan como instrumento para identificar falencias, realizar ajustes o mejorar los procesos.

Los diagramas de flujo se pueden representar de forma vertical para leerlo de arriba hacia abajo, o de forma horizontal para leerlo de izquierda a derecha.

Los beneficios de utilizar diagramas de flujo son los siguientes:

- Describen las actividades que conforman el proceso.
- Proporcionan el entendimiento de los procesos de manera integral.
- Vinculan a cada proceso con el facilitador de la gestión.



- Facilitan la identificación de falencias y las oportunidades de mejora del proceso.
- Ayudan a que el proceso mejore de forma continua.
- Sirven como instructivo para el personal implicado en el proceso.
- Identifican la relación existente entre el cliente y la empresa.

Para elaborar los diagramas de flujo se debe comenzar por determinar el alcance del proceso. Las interrelaciones y dependencias de las actividades se representan con una secuencia de símbolos predeterminados que ayudan a la interpretación, comprensión y al seguimiento del proceso. La elaboración del diagrama se debe realizar en conjunto con la ficha de proceso para facilitar la comprensión del mismo, se debe tomar en cuenta el nivel de detalle de las actividades para brindar a las personas involucradas en el proceso información clara y uniforme. Los diagramas almacenan datos importantes que aseguran la planificación, ejecución y el control del proceso de manera efectiva.

Dentro de los criterios para desarrollar los diagramas de flujo de procesos se encuentran:

#### **a) Actividades**

Son necesarias para generar los resultados planificados, es un conjunto de acciones que conforman el proceso:

- La actividad es un conjunto de tareas.
- El proceso tiene un facilitador que ayuda en la gestión de las actividades.
- Los gráficos de cada actividad deben mantener orden tanto horizontal como vertical y el ancho debe ser similar para obtener actividades claras y entendibles para el usuario.



### **b) Documentos**

Los documentos o escritos tienen como medio de soporte el papel en el que se registran datos que tienen significado acerca de un hecho.

### **c) Registros**


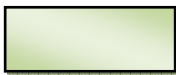

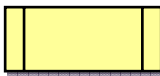
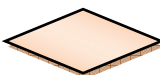


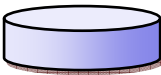


Son documentos que suministran evidencia e indican los resultados que se obtienen en las actividades realizadas dentro del proceso:

- Transfieren la información entre dos actividades, puede haber uno o más registros.

### **d) Símbolos**

Los símbolos que se utilizan de forma general en los diagramas de flujo se describen a continuación:



	<b>Terminal</b>	Define el inicio y el fin de un proceso
	<b>Actividad</b>	Especifica una actividad simple o actividad a desarrollar
	<b>Entrada / Salida</b>	Indica la entrada o salida de productos, información o datos
	<b>Procedimiento Documentado</b>	Indica un proceso predefinido o documentado
	<b>Decisión</b>	Representa la toma de decisión
	<b>Revisión</b>	Especifica la revisión de una actividad
	<b>Documento</b>	Representa un documento
	<b>Base de Datos</b>	Significa la introducción o registro de datos informáticos
	<b>Espera</b>	Muestra un periodo de tiempo que el proceso tiene que esperar antes de continuar
	<b>Conector</b>	Representa el flujo del proceso, es la secuencia que ejecuta las actividades

**Figura 5. Simbología Diagramas de Flujo**

**Fuente:** Modificado Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, (2009).

Los diagramas de flujo del Capítulo III, tienen el nivel de detalle de actividades, y para representar de manera integral los subprocessos de



cada proceso de la empresa se utilizaron diagramas de bloque para brindar una visión global de las entradas – salida e interrelaciones.

### 1.2.2.7. MAPA DE PROCESOS

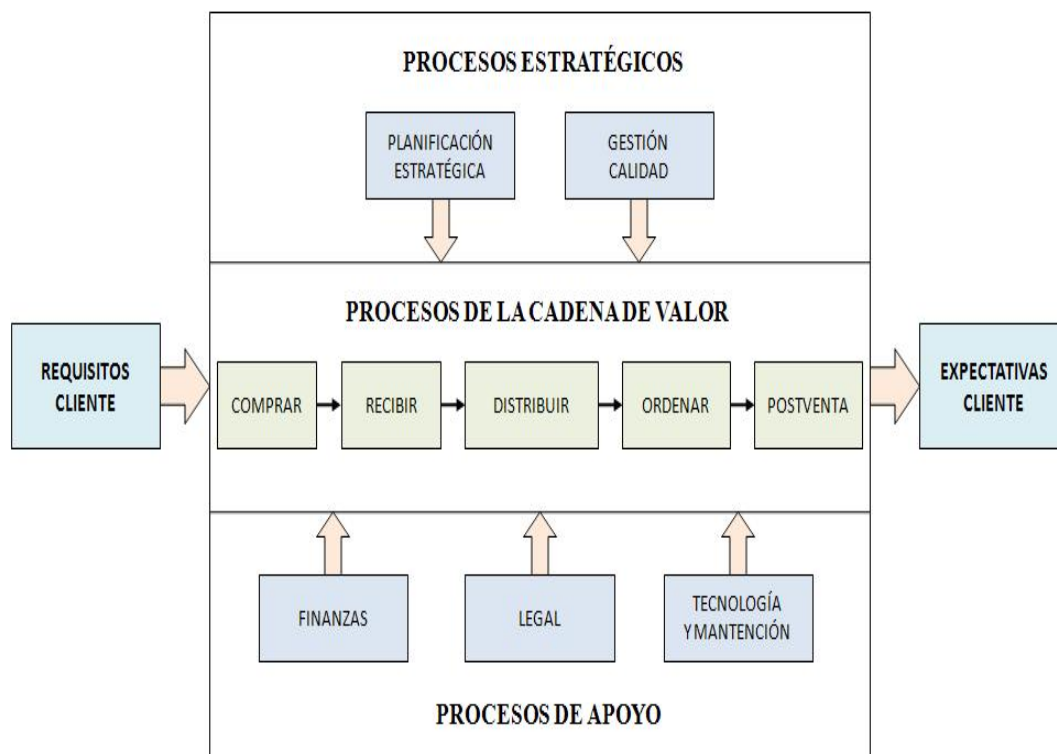
En primera instancia, la empresa debe analizar cómo se va a conformar la estructura de procesos.

Según la norma ISO 9001:2008, p.2, la organización debe:

“a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,

b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,”

A continuación se presenta en la Figura 6, un ejemplo de mapa de procesos:



**Figura 6. Mapa de Procesos Ejemplo**

**Fuente:** Modificado Bravo, (2008).

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



El mapa de procesos, es el gráfico que representa la estructura de los procesos en esta se sustenta y funciona la empresa, brinda una visión integral y exige la ubicación de cada proceso con relación a la cadena de valor, razón por lo que se denomina diagrama de valor. La construcción del mapa describe el trabajo que realiza la empresa de principio a fin. En el momento que la organización define la propuesta de valor, tiene que identificar cuáles van a ser los procesos principales con los que va a elaborar el mapa de procesos, además debe identificar y clasificar éstos mediante el análisis de todas las actividades que realiza y la incidencia que tiene cada una de éstas para dirigir las hacia el cumplimiento de los resultados. Razón por la que, debe determinar qué procesos son primordiales y tienen valor agregado para incluirlos en la estructura de procesos y definir el nivel de detalle de las actividades. El mapa de procesos, es una herramienta que relaciona los objetivos de la empresa con la gestión de los procesos.

#### **1.2.2.7.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES**

El análisis empieza con la identificación de los subprocesos de cada proceso clave para establecer actividades, facilitador, entradas, salidas, proveedores, clientes entre otros aspectos importantes.

#### **1.2.2.7.2. FICHA DE PROCESO**

La ficha de proceso es la mejor manera de documentar los procesos después de levantar la información. Es el registro en el que se especifican los elementos y las características más significativas, y ayudan al control de las distintas actividades. La empresa tiene que definir la información relevante que incluirá en la ficha para dar una buena gestión al mismo.

A continuación se detallan algunos conceptos importantes que se pueden incluir en la ficha de proceso.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



- **Nombre del Proceso**

Es el título con el que se identifica al proceso.

- **Facilitador del Proceso**

Es la persona que apoya en la gestión, monitorea la ejecución correcta y los resultados que se espera alcanzar del proceso.

- **Objetivo**

Es el propósito que tiene el proceso, debe vincularse con los requerimientos del cliente.

- **Descripción**

Es la definición corta que brinda una idea general del proceso.

- **Alcance**

Es el punto en el que empieza y finaliza el proceso, define los límites.

- **Proveedores**

Es la fuente que suministra los insumos o las entradas para el desarrollo del proceso.

- **Entradas**

Es el ingreso de elementos necesarios para el desarrollo del proceso, las entradas o los insumos se obtienen de proveedores internos o externos.

- **Clientes**

Son los consumidores internos o externos, representan los beneficiarios de los resultados o las salidas del proceso.



- **Salidas**

Son los resultados que se generan del proceso y los reciben los clientes internos-externos.

- **Actividades**

Es un conjunto de tareas u operaciones que se realizan para cumplir con el objetivo del proceso.

- **Indicadores**

Se detallan las magnitudes que ayudarán a evaluar el desempeño y los resultados del proceso.

### **1.2.3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Según la norma ISO 9001:2008, p.vi, el enfoque basado en procesos se define como:

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos””

Según Bravo, 2008, p. 22, define:

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”

La gestión por procesos, es un enfoque que organiza el trabajo y es el punto que diferencia a la empresa de la competencia a pesar de que tengan similares objetivos y procesos. Esta orientación agrega valor a los procesos mediante la eficiente gestión, control y mejora continua de los



mismos, aumenta la capacidad de reacción a los cambios del entorno y mercado en el que se desenvuelve, y brinda una visión global del trabajo que realiza la organización. La gestión por procesos, es un pilar fundamental para la empresa ya que incrementa los niveles de servicio al cliente, minimiza los tiempos de respuesta, y optimiza la utilización y distribución de los recursos.

#### **1.2.4. PRINCIPIOS DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Los procesos son parte de las empresas y determinan la manera en la que se desarrollan las actividades dentro de las mismas. Razón, por la que transmitir los principios de gestión por procesos a los colaboradores ayuda a que se enfoquen en el crecimiento y el éxito de las organizaciones, esta responsabilidad es de la alta dirección.

A continuación se detallan los principios de gestión por procesos:

##### **1. Establecer la propiedad**

La gerencia debe asignar la propiedad del proceso, esto es, quién es el dueño, la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de la gestión ante la dirección.

##### **2. Verificar y describir el propósito del proceso**

Se debe tener absoluta claridad sobre el tipo de proceso, su interacción con los otros procesos, su razón de ser, el porqué y el para qué de su existencia.

##### **3. Definir el proceso, sus límites e interfases**

El proceso debe estar definido en términos de tipo de proceso, sus puntos de iniciación y terminación, de manera tal que exista un entendimiento común entre todas las personas involucradas.



Asimismo, el principio establece la necesidad de determinar límites en la responsabilidad por el proceso, aclarando las zonas grises entre procesos, donde se juntan unos con otros, con el fin de establecer la responsabilidad primaria por analizar y mejorar el proceso.

#### 4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso

El dueño del proceso debe conformar el equipo humano que lo mejorará sistemáticamente, con indicación clara del papel que juega cada integrante y las reglas de juego de su operación. Definido el equipo, todos deben recibir capacitación en temas esenciales, como gerencia de procesos, trabajo en equipo y liderazgo.

#### 5. Documentar el proceso

Es preciso tener documentado el proceso, lo que significa tener un mapa o flujo del mismo, identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades realizadas, definiciones operacionales de los términos utilizados en ese proceso.

#### 6. Establezca puntos de control

De acuerdo con la descripción y documentación del proceso, es importante establecer puntos de control en las entradas, actividades realizadas y salidas del proceso con el objeto de servir de base para la medición de los indicadores.

#### 7. Defina los indicadores

Establezca indicadores, datos cuantitativos, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y eficiencia del mismo.



## 8. Mejore el proceso

El ciclo de mejoramiento tiene principio pero no fin. Por tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactorio para el cliente, mañana no lo es. Por tanto, el mejoramiento es un proceso en sí mismo.<sup>1</sup>

### 1.2.5. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos ayuda a que la empresa pase de trabajar por departamentos con una estructura que se basa en las jerarquías, a una organización que se enfoca en los procesos, se sustenta en el mapa de procesos y necesita de la colaboración de todas las partes. Para que esta orientación tenga mejores resultados se debe fortalecer el trabajo en equipo y definir las responsabilidades, con el propósito de obtener un mejor desarrollo de las actividades e incrementar el valor agregado para el cliente. Por medio de la gestión por procesos se genera un cambio en la empresa para que mejoren los procesos en relación a la calidad, eficiencia, eficacia y disminuyan los riesgos de operación. Los procesos deben controlarse y mejorarse de forma continua en el tiempo para que cumplan con los requisitos del consumidor, por eso es preciso dar seguimiento a las necesidades del cliente para de esta manera evaluar y validar la satisfacción de los requerimientos.

Entre los principales objetivos que tiene la gestión por procesos se encuentran:

- Reducir los tiempos de respuesta, por ende disminuyen los plazos de entrega del producto al cliente.

---

<sup>1</sup> Mariño, H. (2002). Gerencia de Procesos. Colombia: Alfomega.



- Minimizar los costos al eliminar los desperdicios como: exceso de inventarios, tiempos de espera, exceso de movimientos, entre otros aspectos.
- Disminuir las actividades que no aportan valor y que son innecesarias para el proceso.
- Obtener valor agregado y mejor calidad en los productos que se ofrece al cliente.

Los beneficios que la gestión por procesos brinda a la empresa se describen a continuación:

- Aumenta la competitividad de la organización.
- Toma en cuenta los requerimientos y las necesidades del cliente interno y externo.
- Designa a cada proceso un facilitador, persona que apoya en la gestión del proceso.
- Determina el objetivo y los indicadores de gestión en cada proceso.
- Evalúa los resultados del proceso en base al valor que se agrega para el cliente.
- Incentiva a la mejora continua.
- Disminuye los costos innecesarios dentro del proceso.
- Distribuye de manera óptima los recursos de la empresa.

Lo que se pretende alcanzar con la gestión por procesos es evitar los errores que en la mayoría se originan en los procesos, por este motivo se debe mejorar de forma constante para eliminar las causa(s) que provocan dichas falencias.





### 1.2.6. FACTORES DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Gestionar los factores de éxito implica administrar los elementos claves, éstos se identifican y supervisan para asegurar un excelente desempeño del trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El reconocer estos factores es el punto inicial para establecer las acciones a realizar, con el propósito de disminuir los riesgos y aumentar el éxito en las estrategias de la empresa. Estos elementos se deben identificar mediante un análisis interno, con el fin de obtener las características que hacen que el producto se distinga de la competencia y se tienen que ejecutar de manera correcta en la organización para obtener y mantener los resultados en base a la planificación.

Los factores de éxito para la gestión por procesos se detallan a continuación:

ALINEAR <<PROCESOS-OBJETIVOS DE EMPRESA-ESCENARIO>>

- Dar prioridad a la mejora de las capacidades.

COHERENCIA <<CULTURA DE EMPRESA con SISTEMA DE GESTIÓN>>

- Cliente, compromiso y participación, comunicación, jerarquía, resultados, iniciativa como signos de identidad.

COHERENCIA <<PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL con EL ENFOQUE A PROCESOS>>

- Alinear objetivos, evaluación, desarrollo, integración, retribución y promoción de las personas.

ALINEAR <<PROCESOS DE APOYO Y GESTIÓN con PROCESOS OPERATIVOS>>



- Enfoque a proceso en los staff

COMPRENDER Y GESTIONAR LAS <<INTERACCIONES ENTRE PROCESOS>>

- La mejora interfuncional es más eficaz y sostenible.

COMPRENDER Y GESTIONAR <<RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS Y PROCESOS >>

- Desarrollar habilidades para la solución de conflictos.<sup>2</sup>

Otro factor de éxito para la gestión por procesos, es el compromiso y liderazgo de la alta dirección y de los facilitadores de cada proceso para alcanzar las metas, en conjunto con los equipos de trabajo, por medio de un plan de acción que se oriente a la mejora continua de los mismos. El facilitador es el responsable del proceso, por lo que debe proporcionar el apoyo, y tramitar los recursos y medios necesarios en calidad, cantidad y oportunidad para conseguir los objetivos, las metas y los resultados del proceso, con el propósito de cumplir con los requisitos y las necesidades del cliente interno y externo.

Los factores de éxito:

- Se determinan de manera específica para cada empresa.
- Se relacionan con la competitividad y el éxito de la organización.
- Son elementos claves que permiten la consecución de los procesos.
- Conllevan a concretar los objetivos, las estrategias y los propósitos empresariales.

---

<sup>2</sup> Pérez, J. (2004). Gestión por Procesos. España: Esic.

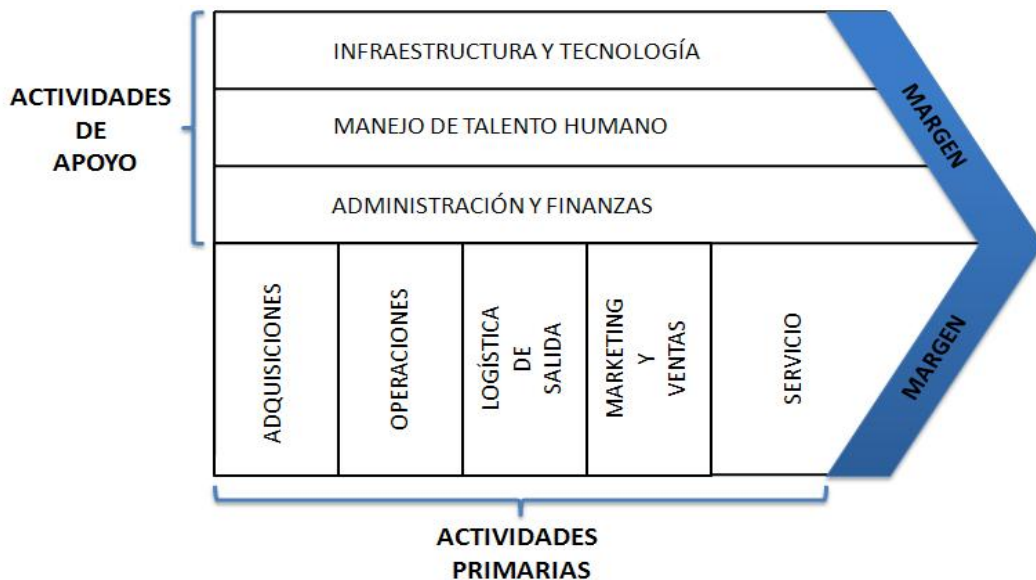


### 1.3. CADENA DE VALOR

Michael Porter, es reconocido por los temas referentes a estrategias de empresas y competitividad, y por importantes innovaciones como la cadena de valor, ésta herramienta ayuda a realizar un análisis interno y a representar las actividades que desarrolla la empresa.

La gerencia debe utilizar la cadena de valor para identificar e integrar las actividades que contribuyen con valor para el cliente, se considera valor, al precio que está dispuesto a pagar el consumidor por el producto que ofrece la empresa y que representan una fuente de ventaja competitiva para la organización. La cadena de valor es una forma de examinar la interacción de las actividades que realiza la empresa de manera sistemática.

En la Figura 7, se observa un ejemplo de la cadena de valor:



**Figura 7. Ejemplo Cadena de Valor**

**Fuente:** Modificado Bravo, (2008).

En la cadena de valor se detallan las actividades que realiza, crean valor en el producto que oferta la empresa, y que satisface los requisitos del



cliente. La clasificación de las actividades en la cadena de valor se conforma por actividades primarias, de apoyo y el margen, y dependen de la actividad económica que realiza la empresa.

A continuación se detallan las actividades descritas en el ejemplo:

### **Actividades Primarias**

Las actividades primarias también son denominadas de línea. En el ejemplo de la Figura 7, se conforman por cinco eslabones que se encuentran en la parte inferior de la estructura y se relacionan con la adquisición y comercialización del producto.

Las actividades primarias se dividen en:

- **Adquisiciones**

Estas actividades se relacionan con la compra del producto, los insumos y suministros, la adquisición de máquinas, equipos y otros activos necesarios para la comercialización, y realiza la selección, evaluación y negociación con proveedores, y se encarga de definir los criterios de compra.

- **Operaciones**

Se refieren a las actividades de recepción, clasificación, almacenaje, conservación, manejo y control de inventarios, y otros aspectos que se relacionan con la logística interna de la empresa.

- **Logística de Salida**

Corresponde a las actividades de preparación, consolidación, programación de pedidos, despachos y transporte de los pedidos de clientes.



- **Marketing y Ventas**

Son actividades que promueven el producto final, con el objetivo de extender el mercado de la empresa, por medio de: publicidad, promoción, canales de distribución y comercialización, estrategias de ventas y todas las actividades necesarias para que los clientes puedan conocer y adquirir el producto que ofrece la empresa.

- **Servicio**

Estas actividades realzan el valor del producto, elevan la satisfacción del cliente. El servicio incluye operaciones de recuperación de cartera, manejo de reclamos y actividades de servicio al cliente.

### **Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo se denominan también de soporte y se encuentran en la parte superior de la Cadena de Valor como se observa en la Figura 7. En el ejemplo se detallan tres funciones transversales que agregan valor al producto de manera indirecta, estas actividades no se relacionan de forma directa con la comercialización del producto, pero son el soporte de las actividades primarias de la cadena de valor.

Las actividades de apoyo se conforman por:

- **Infraestructura y Tecnología**

Son actividades que se relacionan con los servicios, instalaciones y medios técnicos necesarios para desarrollar las actividades o para que un sitio o lugar se pueda utilizar en la empresa, además se refiere a los insumos tecnológicos que brindan apoyo y soluciones a las necesidades de información de las actividades de la cadena de valor.



- **Manejo de Talento Humano**

Corresponde a las actividades de diseño de cargos y perfiles, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal, además evalúa el desempeño del talento humano.

- **Administración y Finanzas**

Estas actividades tienen relación con la administración de los recursos financieros que posee la empresa, con el fin de asegurar que los gastos se cubran para poder realizar las actividades con normalidad en los procesos. Por medio de la gestión de finanzas se provee de los recursos monetarios necesarios para la ejecución de las actividades, también se controla y mantiene el correcto orden de los ingresos y gastos de la organización.

## **El Margen**

Es la diferencia que existe entre el valor total o precio y el costo total de las actividades, estos valores se generan en el desarrollo de éstas y crean valor para la empresa.

La cadena de valor es un enfoque que busca la optimización y coordinación de las actividades que realiza la organización.

### **1.3.1. VENTAJAS DE LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor ayuda a obtener un mayor nivel de competitividad para la empresa y proporciona las siguientes ventajas:

- Identifica y evalúa las actividades que son fuentes de diferenciación para la empresa.
- Define de forma clara las actividades primarias y de apoyo.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



- Aprovecha y transforma las fortalezas en ventajas competitivas.
- Disminuye y supera las debilidades, al minimizar los costos y obtener un margen superior.
- Planifica las contingencias que pueden surgir en el tiempo.

### **1.3.2. VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

La gestión por procesos establece procesos eficientes, eficaces y flexibles en la empresa en pro de beneficiar y satisfacer a los clientes, y obtener un nivel mayor y mejor que los competidores en el mercado. Los procesos en el momento que transforman los insumos en resultados en tiempos mínimos, optimizan los recursos, disminuyen los costos, evitan los desperdicios que se pueden generar, entre otros aspectos, de esta manera cumplen con los objetivos planificados, y se consideran eficientes y eficaces. Los procesos al adaptarse de forma fácil y rápida a los cambios internos y externos del medio empresarial, se consideran flexibles, motivo por el que es importante analizarlos, con el fin de mejorar las actividades que contribuyen con valor y minimizar o descartar aquellas que no añaden valor para el cliente. El valor agregado que se obtiene en las actividades, hace referencia a la percepción de los clientes sobre la capacidad de los productos que oferta la empresa para satisfacer los requerimientos y las necesidades.

En cada proceso se puede distinguir tres tipos de actividades:

#### **Actividades que agregan valor al cliente - VAC**

Estas actividades se relacionan con la generación de valor real para el cliente e intervienen de forma directa con el producto.



## **Actividades que agregan valor a la empresa - VAE**

Son actividades que tienen relación con la creación de valor para la empresa y son necesarias para poder desarrollar el proceso.

## **Actividades que no agregan valor - SVA**

Estas actividades no tienen ningún valor agregado para el cliente ni para la empresa y utilizan más recursos de los necesarios. La principal fuente para detectar este tipo de actividades es la observación interna del personal.

Dentro de estas actividades se encuentran los desperdicios, despilfarros o pérdidas que se describen a continuación:

- **Sobreproducción**

Este despilfarro incrementa la cantidad de existencias que se utiliza para cubrir la demanda del cliente, puede encubrir productos defectuosos, caducados y obsoletos, y no brinda ninguna retribución a las inversiones que realiza la organización. Estos artículos se localizan en los lugares que se almacenan los productos en buen estado y en las áreas de producción, las causas pueden ocasionarse por la deficiente planificación de producción, los erróneos en pronósticos de venta, los tiempos extensos de preparación, entre otros aspectos.

- **Tiempo de espera**

El tiempo de espera del personal o de las máquinas es el resultado de una secuencia de tareas, actividades o procesos ineficientes que no agregan valor para el cliente. Este desperdicio tiene varias causas posibles como: falta de métodos en el trabajo, deficiente layout, cuellos de botella, averías de las maquinarias o los equipos, falta de sincronización en la cadena de suministros, inadecuada programación de la producción, entre otras causas.





- **Transporte**

En el momento que se realiza transportes innecesarios del producto de un lugar a otro por cualquier motivo se ocasiona este despilfarro y puede tener algunas probables causas como: layout no idóneo, ineficientes planes de rutas, falta de fluidez del producto, colaboradores que realizan un tipo de actividad, entre otros aspectos.

- **Exceso de movimientos**

La manipulación del producto que no es necesaria en el proceso se considera un despilfarro, además genera cansancio y fatiga muscular en el personal por ser movimientos incómodos y no ergonómicos. Las causas posibles pueden ser: reprocesos, numerosos almacenamientos intermedios del producto, obsoleto layout, poca eficiencia en las máquinas y en los operarios, deficientes procesos, falta de desarrollo de las habilidades o el entrenamiento del talento humano, entre otras causas.

- **Sobreprocesamiento**

Son operaciones que no son necesarias y no siguen la secuencia normal en base a las especificaciones del producto. El origen puede ser la mala comunicación, innecesarias supervisiones, falta de capacitación al talento humano, modificaciones en el producto y no en el proceso, inadecuada organización en el puesto de trabajo, entre otros aspectos.

- **Exceso de inventarios**

Este despilfarro se produce por la acumulación de stock en materias primas, productos en proceso y terminados. Es todo el inventario que supera lo necesario para cubrir los requerimientos del cliente y tiene efectos negativos en lo referente a la economía y al espacio que utiliza en la empresa. Las causas son similares a las de sobreproducción.



- **Retrabajo**

El resultado del retrabajo es la disminución de la productividad de la empresa, se derivan de los errores y las causas posibles provienen de los equipos y maquinarias inadecuados, incorrecto diseño de los procesos, errores de los operarios, baja calidad de los insumos que suministran los proveedores, omisión de los estándares de operaciones, inadecuada manipulación del producto, entre otras causas.

- **Desperdicio de la creatividad del Talento Humano**

Este recurso tan valioso que se encuentra en los procesos se considera un desperdicio en el momento que la empresa no reconoce la capacidad y el aporte que pueden ofrecer los colaboradores, falta de reconocimientos y motivación, no da incentivos para generar ideas, no escucha a los colaboradores, no gestiona el conocimiento de los miembros de la organización, entre otros aspectos.

Las actividades que no agregan valor y ocasionan despilfarros en los procesos representan:

- Costos para la empresa, debido a que se incrementa el costo del producto, por ende el precio final y disminuye la competitividad.
- Aumento en los tiempos de respuesta, ya que se incrementa el tiempo de ciclo y afecta la disponibilidad del producto para el cliente.
- Disminuye la productividad de la organización, debido a que acumula y almacena productos innecesarios.

Para evitar que se ocasionen desperdicios en los procesos, el facilitador con ayuda del equipo de trabajo deben analizar e identificar las no conformidades o efectos, estos sucesos imprevistos hacen que el proceso salga de la situación normal y no generen ningún valor al cliente, motivo por el que se tiene que establecer las causas que afectan al proceso y



determinar de manera oportuna las acciones a tomar, de esta manera no se genera costos y se asegura los resultados planeados por la empresa.

#### **1.4. MEJORA DE LOS PROCESOS**

Los profesores norteamericanos Joseph Juran, William E. Deming y Peter Druker, fueron gestores de la calidad total, y los japoneses Mazaaki Imai que es el autor de la filosofía Kaisen o la mejora continua y Kaoru Ishikawa que fue conocido por el diagrama causa-efecto y los círculos de calidad, realizaron importantes contribuciones que ayudan a un sin número de organizaciones a conseguir el éxito empresarial.

Según la norma ISO 9001:2008, p.16, describe a la mejora continua como:

“La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.”

En el enfoque por procesos no sólo se necesita tener mapa de procesos, diagramas de flujo, fichas de procesos y de indicadores coherentes, sino también es importante analizar los resultados para determinar el cumplimiento de los objetivos que se planearon. La recopilación de los datos y las mediciones de los procesos tienen que examinarse a detalle para establecer los procesos que no cumplen con las salidas o los resultados, y detectar las oportunidades de mejora, es decir, buscar de forma reiterada maneras de realizar mejor los procesos que se ejecutan en la empresa. La dirección gerencial y el facilitador son los encargados de tomar las acciones pertinentes, y hacer cumplir el objetivo de cada proceso. A pesar de que, el proceso alcance las metas planeadas se debe identificar las oportunidades de mejora, ya que la necesidad de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos se la realiza a través



de la mejora continua. Cabe destacar que conseguir mejoras en el proceso es muy diferente a controlar el mismo, ya que por medio de la mejora se alcanzan resultados mayores y mejores que los existentes, mientras que con el control se comprueba el desempeño del trabajo que se realiza en la empresa.

Según la norma ISO 9001:2008, p.2, la organización debe:

- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El mejorar los procesos requiere de un equipo de trabajo que puede designar y proponer la alta dirección, y necesita de recursos económicos para ejecutar las acciones.

#### **1.4.1. TIPOS DE INDICADORES**

##### **1.4.1.1. DEFINICIÓN DE INDICADOR**

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor., 2009, p.52, definen:

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del



análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.”

El indicador es una magnitud que por medio de la medición en periodos sucesivos y por comparación evalúa las características, y comprueba el cumplimiento del objetivo que se estableció para el proceso.

El indicador tiene parámetros que cumplir, por tanto, tiene que ser:

- **Medible**

El indicador tiene que tener la capacidad de medir lo que se quiere evaluar en el proceso.

- **Fiable**

El medidor se basa en datos que se obtienen de manera íntegra y objetiva de los cálculos que se realizan en el proceso.

- **Sensible**

Tiene que ser sensible el indicador, a los distintos cambios que pueden ocurrir en la magnitud que representa, debe modificar el valor en el momento que cambie el resultado.

- **Relativo en el tiempo**

Para conseguir el análisis de la evolución y tendencia, el medidor tiene que expresar y establecer el resultado, de tal forma que se pueda comparar en el tiempo.

- **Representativo**

Las personas involucradas en el proceso tienen que reconocer de manera fácil el indicador.



- **Rentable**

El utilizar magnitudes en la empresa debe representar beneficios. Los esfuerzos de recolectar, calcular y analizar datos deben reflejar y compensar con rentabilidad para la organización.

#### **1.4.1.2. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES**

Los procesos tienen que contar con los indicadores necesarios para que midan el desempeño, con el fin de controlar, comparar, mejorar los resultados y determinar de esta manera la estabilidad e identificar las no conformidades reales o potenciales que afectan al proceso.

A continuación se detalla la importancia de establecer indicadores:

- Ayudan a que se tomen medidas correctivas en el momento que no se cumple con la meta que se establece para el indicador.
- Facilitan a los procesos de información sobre los cambios que se generan en el tiempo.
- Evalúan el desempeño y los resultados que se obtienen de los procesos.
- Guían a los procesos para que puedan conseguir mejores y mayores resultados.

Las magnitudes orientan a la empresa para que alcance el cumplimiento de las metas que se planificaron, motivo por el que, los indicadores tienen que cumplir con los siguientes objetivos:

- Medir el nivel de cumplimiento de las metas.
- Detectar problemas para dar solución.
- Determinar la estabilidad del proceso.



- Optimizar el control del proceso.
- Comprobar las tendencias de los procesos, por medio de datos históricos.
- Identificar oportunidades de mejora para aprovecharlas.
- Proporcionar información objetiva para tomar acciones pertinentes.
- Otorgar mejor comunicación entre la dirección, el facilitador y los colaboradores involucrados en el proceso.

#### **1.4.1.3. INDICADORES**

En la ficha de proceso se debe establecer indicadores para poder dar el seguimiento y control correspondiente. Los medidores tienen que ser sencillos y expresar de manera clara el desempeño y los resultados, con el propósito de aportar información relevante para el análisis a través del tiempo. La tarea de definir indicadores la debe realizar el equipo que se encarga de la mejora en la organización o el facilitador del proceso en conjunto con la alta dirección.

Según la norma ISO 9001- 2008, p.16, define:

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

A continuación se presenta algunos tipos de indicadores:



### **a) Indicadores de Eficiencia**

Este tipo de indicadores miden el resultado obtenido y el óptimo uso de los recursos o medios en el proceso. La eficiencia es la relación entre los esfuerzos y los resultados que se obtienen, por lo que, si se obtiene mayores resultados con menor gasto de recursos o esfuerzos, aumenta la eficiencia. Estos medidores utilizan el costo y tiempo como factores principales para evaluar la eficiencia de los procesos.

### **b) Indicadores de Eficacia**

Estos medidores se enfocan en evaluar el nivel de desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los resultados planificados, además valoran el trabajo que realiza el proceso en base a los requerimientos del cliente y los parámetros establecidos. De esta manera se confronta lo que el proceso entrega y lo que se espera del mismo.

### **c) Indicadores de Proceso**

Este tipo de indicadores se orientan a la medición de las actividades que realiza el proceso y evalúan la variación que tiene el mismo. Para construir estos indicadores se sugiere las siguientes fases:

- “1. Escoja puntos de control en el proceso, de tal manera que cuando los mida, le permitan chequear cómo se está desempeñando el proceso [...].
2. Decida cómo medir cada punto de control para recolectar datos que puedan mostrar la variación actual de ese paso en el proceso. Los gráficos de control son la herramienta preferida para estos efectos [...].





Finalmente, para cada indicador o medidor escogido, haga una descripción específica, indique explícitamente la unidad de medida utilizada, y la periodicidad de la medición.”<sup>3</sup>

#### **d) Indicadores de Resultado**

Los indicadores de resultado miden las salidas del proceso, comparan la conformidad o no conformidad de los productos contra los requerimientos del cliente, estos indicadores miden la efectividad del proceso para cubrir las necesidades del cliente.

Para establecer correctamente estos indicadores se debe seguir las siguientes etapas:

- “1. Definir las salidas importantes del proceso.
2. Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
3. Desarrollar los medidores o indicadores de resultados.”<sup>4</sup>

En el capítulo III se utilizará indicadores de eficiencia y eficacia para evaluar el desempeño de los procesos y verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, medir estos aspectos es fundamental para valorar la gestión de los procesos en la empresa.

#### **1.4.1.4. ELABORACIÓN DE INDICADORES**

Según Mariño Hernando (2002), para elaborar los indicadores sugiere seguir los siguientes pasos:

---

<sup>3</sup> Mariño, H. (2002). Gerencia de Procesos, 2da ed. Colombia: Alfomega.

<sup>4</sup> Mariño, H. (2002). Gerencia de Procesos, 2da ed. Colombia: Alfomega.



### **1) Definir los atributos importantes**

El equipo que se encarga de establecer los indicadores en esta fase inicial debe ser cuidadoso en identificar y seleccionar los medidores, y debe utilizar el diagrama de afinidad o lluvia de ideas mejorada para obtener un gran número de ideas referentes al tema. Para describir un indicador que tiene valores numéricos se usa expresiones como el porcentaje de, el número de, o la cantidad de, pero si el medidor tiene aspectos intangibles se puede medir de igual manera por medio de encuestas o entrevistas.

### **2) Evaluar los medidores o indicadores propuestos**

El equipo de mejora del proceso valora los indicadores que en el paso anterior se proponen, y se toma en consideración características fundamentales como la validez para la toma de decisiones y la practicidad al momento de crear, mantener y usar la magnitud.

### **3) Comparar contra el conjunto de indicadores actuales para evitar duplicidad**

En este punto el equipo confronta los resultados que se obtuvieron en los dos pasos anteriores contra los indicadores actuales que se usan, para así determinar si existe duplicidad. Este paso se realiza en el caso que la empresa cuente con indicadores.

#### **1.4.1.5. FICHA DEL INDICADOR**

Los indicadores tienen que sustentarse en una ficha de datos, a continuación se sugiere los campos a incluir:



- **Nombre del indicador**

Es la descripción sencilla y clara que define lo que representa la magnitud. Debe tener un nombre único que sea reconocido por todos los colaboradores.

- **Objetivo**

Es el propósito del indicador a conseguir, tiene relación con el objetivo del proceso.

- **Descripción general**

Es una breve explicación de lo que representa y cómo se obtiene la expresión matemática.

- **Expresión matemática**

Es la descripción algebraica que se va a utilizar para el cálculo de la magnitud.

- **Unidad de medida**

Es el parámetro bajo el cual se expresa la variable como por ejemplo: porcentaje, número, promedio, días, etc.

- **Gráfico de seguimiento**

Es la representación visual de un conjunto de datos y se utiliza para realizar comparaciones entre valores.

- **Meta**

Es el resultado aceptable que se pretende alcanzar del indicador en un periodo determinado de tiempo.



- **Periodicidad**

Es el espacio de tiempo, la frecuencia con la que se debe calcular el indicador.

- **Responsable**

Es la persona delegada para la ejecución del indicador.

### **1.4.2. MÉTODOS PARA LA MEJORA CONTINUA**

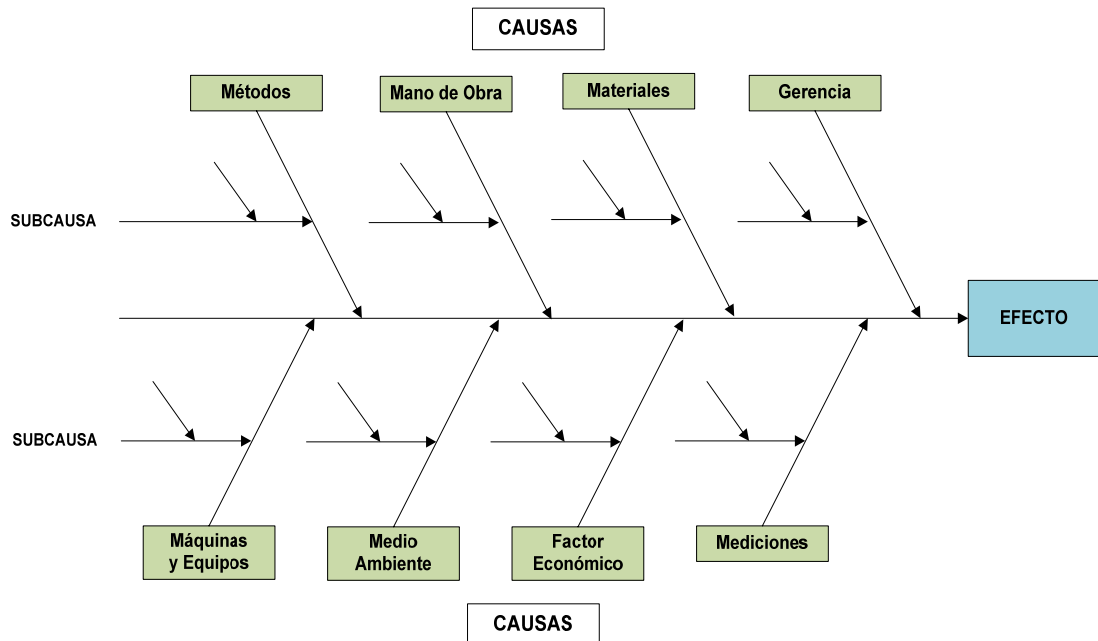
Para que el trabajo mejore en la empresa, se necesita implementar métodos eficaces y comprometer a la organización, en particular a la alta dirección para tomar las acciones pertinentes.

#### **Requisitos de la Mejora Continua**

Para que la mejora continua obtenga los resultados planeados, es necesario tener presente ciertos requerimientos:

- Compromiso, apoyo y transparencia en la gestión.
- Colaboración de todos los involucrados en el proceso.
- Revisión y retroalimentación de manera constante en las actividades del proceso.
- Responsabilidades y procesos claros, definidos y documentados.
- Los procesos tienen que comunicarse y medirse dentro de un lapso de tiempo para asegurar el éxito que se planificó.
- La mejora continua debe ser sostenible y duradera en el tiempo.

### 1.4.2.1. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



**Figura 8.** Diagrama Causa-Efecto  
**Fuente:** Modificado Mariño, (2002).

El japonés Kauro Ishikawa realizó varias aportaciones entre las que se destaca la creación del diagrama Causa-Efecto que también es denominado diagrama de Ishikawa por el nombre del inventor o espina de pescado por la forma.

Los procesos a pesar del control que se les realiza presentan variaciones que se denominan no conformidades o efectos y se pueden originar por diversas causas, por lo que es necesario tomar medidas o acciones con el propósito de mejorar los procesos. Esta herramienta es efectiva para el análisis, ya que recolecta información que ayuda a determinar los factores que contribuyen a un efecto no deseado en el proceso.

El diagrama causa-efecto es un método que muestra de manera gráfica las interrelaciones entre las causas y el efecto. Ayuda a organizar de forma clara, ordenada y precisa los distintos grupos de factores (causas), con el fin de brindar información referente a una no conformidad específica del proceso, defectos referentes a la calidad, ineficiencias,



entre otros efectos, y establecer de manera puntual la(s) causa(s) potenciales que afectan a la no conformidad.

Este diagrama debe desarrollarse mediante ideas, que representan los puntos de vista de las personas involucradas en el proceso y las posibles causas del efecto. La eficacia de este diagrama para encontrar la(s) raíz(es) proviene del análisis que realice el equipo de trabajo.

Los pasos para construir el diagrama causa-efecto son los siguientes:

- 1) Se grafica una flecha horizontal larga o espina. En el extremo derecho de la espina central se representa el efecto a analizar, esta no conformidad tiene que ser concreta y específica.
- 2) Luego, se grafica las espinas principales y cada flecha se dibuja de forma diagonal en dirección a la flecha horizontal central, en el extremo se detalla el factor causal de la no conformidad. El efecto no deseado reúnen las probables causas como: gerencia, materiales, mano de obra, métodos, máquinas y equipos, medio ambiente, factor económico y mediciones.
- 3) Se utiliza el método de los cinco por qué para definir cada causa principal que influye en la no conformidad. En esta etapa se debe realizar de forma reiterada la pregunta por qué, hasta encontrar las causas específicas (subcausas), además se establece las relaciones que existe entre la causa y el efecto por cada factor principal.
- 4) El equipo de trabajo debe identificar y seleccionar las causas más probables según la importancia y el efecto.
- 5) En cada causa se debe verificar la validez lógica, por medio del sentido lógico y operativo de cada espina principal, y se debe realizar las correcciones necesarias.
- 6) En esta etapa se tiene que evidenciar la integración del diagrama.
- 7) Por último, se detalla las conclusiones y los resultados que se obtuvieron del análisis para tomar las acciones pertinentes.

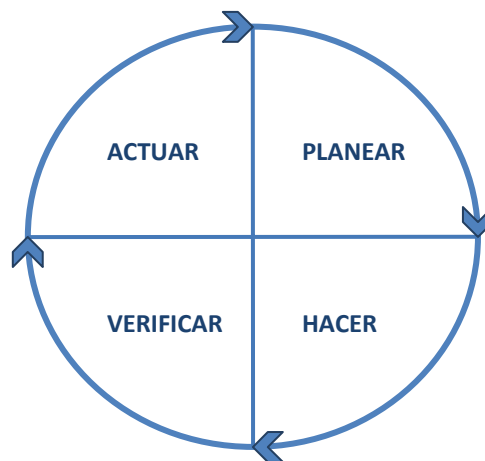


El diagrama causa-efecto ayuda a identificar las posibles causas que generan el efecto no deseado en el proceso y evita averiguar de forma directa las soluciones, sin previo análisis. Esta herramienta de trabajo ayuda en las actividades de gestión de las empresas.

Este diagrama tiene las siguientes ventajas:

- Se centra en el proceso y no en el producto de la empresa.
- Considera varios factores que se relacionan con el problema.
- Ayuda a que las personas involucradas en el proceso conozcan de manera clara el vínculo que existe entre el efecto y las causas que lo afectan.
- Identifica la causa-raíz de un problema específico del proceso.

#### 1.4.2.2. CICLO DE DEMING



**Figura 9. Ciclo PHVA**

**Fuente:** Modificado Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, (2009).

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) fue diseñado por Walter Shewart, pero la persona que difundió a nivel mundial y usó este ciclo fue su colega y discípulo William E. Deming.



El trabajo que realiza la empresa es un conjunto de procesos que deben mejorar de manera continua, por lo que el análisis de los datos que se recolectan en la parte de la medición, es información importante para poder determinar las características y el progreso de los mismos. Mediante este análisis, se controla y establece que procesos no cumplen con el objetivo planificado para que el equipo de mejora en la empresa tome las acciones pertinentes y determine las estrategias relacionadas al aprendizaje, por medio del continuo estudio de los procesos, de esta manera se asegura la conformidad en las salidas para obtener los resultados que se espera y la satisfacción de los clientes.

A pesar de que el proceso alcance los objetivos propuestos, se debe identificar las oportunidades de mejora y tomar en cuenta el impacto o la importancia en la mejora integral de la empresa.

La necesidad que tienen las organizaciones con relación a la mejora, radica en el incremento de la eficiencia y eficacia, por lo que el desempeño tiene que ir de la mano con el objetivo y cumplir con los requisitos que se establecen en el proceso.

La mejora continua requiere de una sucesión de pasos que se detallan a continuación:

### **P. Planear**

En ésta fase se establece los objetivos de mejora que se pretende alcanzar y cómo se va a realizarlos. En este paso se elabora y diseña un plan de acción que permita mejorar el proceso.

### **H. Hacer**

Es la segunda fase del ciclo en la que se ejecuta el plan de acción que se elaboró en la etapa anterior. En esta etapa la empresa tiene que invertir en el talento humano, el equipo de mejora tiene la responsabilidad de capacitar, entrenar y desarrollar las competencias y habilidades del personal involucrado en el proceso para obtener el mejor desempeño en las actividades. Una vez que el personal está capacitado, se tiene que

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





implementar el plan de acción para la mejora, se sugiere ejecutar primero las acciones que se planificaron en una prueba piloto a pequeña escala, con el propósito de analizar la relación causa-efecto entre los cambios que se hicieron al proceso y los resultados esperados del mismo.

## **V. Verificar**

En esta etapa se verifica la efectividad de las acciones planeadas. Las personas implicadas en el proceso deben observar de manera cuidadosa la efectividad del plan y aprender de la prueba que se realizó. La alta dirección y el equipo de mejora deben dedicar recursos y tiempo para alcanzar la mejora planeada en los procesos.

### **A. Actuar**

En esta fase final se determina la eficacia de las acciones, si los resultados del ciclo de mejora fueron satisfactorios y beneficiosos, se toma el cambio y se establece un procedimiento nuevo para ejecutar el proceso, de esta manera el ciclo se cierra. Caso contrario, si los resultados no fueron satisfactorios, ni los que se esperaron se tiene que actuar y dejar el cambio propuesto para realizar los ajustes, y tomar las acciones respectivas. De esta manera el ciclo gira una y otra vez hasta que se obtenga la mejora del proceso.

### **1.4.2.3. TÉCNICA DE LOS CINCO POR QUÉ**

Es una herramienta sencilla para identificar la raíz de un problema, fue creada por la Empresa Toyota en los años setenta, con el fin de mejorar la productividad en el sistema de producción de la organización.

Esta técnica consiste en observar el problema y preguntar ¿por qué? ¿qué causó el efecto?. La respuesta al primer ¿por qué? genera otro ¿por qué?, y la respuesta del segundo provocará otro, de esta manera se repite la pregunta reiteradamente hasta que se encuentre la causa-raíz del efecto. Es importante tomar en cuenta que algunos problemas tendrán menos de cinco ¿por qué?, y otros más de cinco, por este motivo se debe

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



terminar con las preguntas en el momento que ya no se encuentre otro ¿por qué?

Cabe mencionar que si esta técnica no proporciona una respuesta rápida e intuitiva, es posible que se necesite utilizar otras técnicas para solucionar el problema.

#### **1.4.2.4. DIAGRAMA DE AFINIDAD**

Esta técnica fue creada por el japonés Jiro Kawakita en la década de 1960, se conoce también como el método KJ. Esta técnica es una forma de organizar los datos que se recolectan mediante la lluvia de ideas y clasificar en base a criterio similares las opiniones, ideas y conceptos.

Los pasos para construir el diagrama de afinidad se detallan a continuación:

- 1) Conformar el equipo de trabajo.
- 2) Establecer el problema en forma de pregunta.
- 3) Reunir datos mediante la lluvia de ideas y escribirlos en tarjetas en frases independientes.
- 4) Clasificar las tarjetas por características similares o afinidad mutua.
- 5) Identificar a cada grupo con un título que transmita el significado del conjunto de ideas.
- 6) Elaborar el diagrama de afinidad terminado, los títulos de los grupos deben estar en la parte superior y debajo se coloca las tarjetas con las ideas ordenadas y los criterios afines.
- 7) Exponer al equipo de trabajo el diagrama para analizar la relación de los grupos con el problema.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **GLOBALSHOES CIA. LTDA.**

##### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La empresa fue constituida el 10 de noviembre de 2006 con el nombre de LUREIMPORT CIA. LTDA., y posterior se realizó el cambio de denominación a GLOBALSHOES CIA. LTDA., el 18 de junio de 2007, esta empresa cuencana tiene como actividad económica la venta al por mayor de calzado. La idea de importar productos inicia años atrás, en el momento que los propietarios y esposos, el Sr. Segundo Guamán y la Sra. Gladys Palacio emprenden el negocio de comercializar una diversidad de productos como: ropa, línea blanca, cristalería entre otros artículos, estos productos se caracterizaron por tener alta calidad y gran variedad, razón por la que el negocio se mantuvo en el mercado local y nacional por varios años. En el año 2006, nace la idea de satisfacer la demanda de calzado en la ciudad de Cuenca y a nivel nacional, esta oportunidad de negocio hace que la empresa importe calzado de marcas como ERKE que es la marca exclusiva, OP, OP Kid's, DOCKERS, ONE DIRECTION entre otras marcas, estos productos se caracterizan por la calidad, la innovación y los precios competitivos.

La empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., sustenta el funcionamiento y la operatividad de las actividades en las Áreas de: Gerencia, Administración y Finanzas, Ventas, y Bodega.

A partir del año 2010, la empresa tuvo una reducción en las compras anuales que realizaba debido a aplicación de salvaguardias a las importaciones de calzado, a pesar de éstas medidas de comercio exterior la organización decidió continuar con la actividad económica.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## **2.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., tiene ubicado el edificio matriz en la Ciudadela La Católica de la ciudad de Cuenca, en la calle Arzobispo Serrano 1-22 y Arzobispo Antonio Machado. La organización cuenta con edificación propia, y no tiene sucursales.

## **2.3. OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA**

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se constituye a partir de una oportunidad de negocio en el mercado local y nacional, se dedica a la importación y comercialización, y tiene como operación principal la venta al por mayor de calzado.

## **2.4. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

La empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., con el afán de guiar de la mejor manera el desempeño de las actividades económicas para la que fue constituida tiene la siguiente filosofía corporativa:

### **2.4.1. MISIÓN**

La misión es la razón de ser de la empresa. Es parte fundamental en el establecimiento eficaz de los objetivos, y en la formulación de estrategias y directrices organizacionales.

La misión de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., es:



El esfuerzo de la compañía está orientado a tener una oferta siempre disponible de calzado, para atender las necesidades del mercado. Buscamos mantener altos niveles de servicio, a través de un sistema de ventas y logística de calidad. Mantenemos una perspectiva Global, por eso trabajamos con las mejores marcas, fabricantes, profesionales y socios estratégicos. El resultado de nuestro trabajo finalmente logrará el crecimiento del negocio de clientes, colaboradores, accionistas y proveedores.<sup>5</sup>

### **2.4.2. VISIÓN**

La visión define lo qué quiere llegar a ser la empresa, es el horizonte estratégico que planifica la organización.

La visión de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.:

“Es llegar a ser una empresa muy reconocida a nivel nacional, destacándose por su buena calidad y servicio, queremos que nuestro producto sea vendido y utilizado en todo el territorio Ecuatoriano.”<sup>6</sup>

### **2.4.3. OBJETIVOS**

La empresa tiene varios objetivos que pretende alcanzar, de esta manera determina el curso que tiene que seguir, constituyéndose en motivación para todo el personal que conforma la organización.

Los objetivos de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., son:

---

<sup>5</sup> Documentos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., 2010

<sup>6</sup> Documentos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., 2010



- Asegurar la satisfacción de nuestros clientes y accionistas.
- Ser reconocidos como empresa líder en el mercado ecuatoriano.
- Ofrecer constantemente a nuestros clientes productos innovadores y de calidad.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa, a través del incremento en las ventas.
- Establecer una cultura de apoyo y promover el desarrollo de los colaboradores en la empresa.<sup>7</sup>

#### 2.4.4. VALORES

Los pilares fundamentales de la empresa son los valores, estos juicios éticos practica el personal y en especial los directivos.

Los valores de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., son:

- **Honestidad**

Nuestro trabajo se fundamenta en la transparencia y honradez, actuando siempre en base a la verdad, formando así una confianza entre la empresa, proveedores y clientes.

- **Responsabilidad**

Nuestra empresa se caracteriza principalmente por el trabajo y el esfuerzo demostrado, mediante decisiones inteligentes, que están orientadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, brindando siempre un calzado y atención al cliente de calidad.

---

<sup>7</sup> Documentos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., 2010



- **Profesionalismo**

El compromiso de una constante capacitación para nuestros colaboradores, con el propósito de aumentar sus competencias, y de esta manera cubrir y superar los requisitos de nuestros clientes.

- **Calidad**

Nuestro compromiso de trabajar con excelencia para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

- **Lealtad**

Somos una institución recíproca a la confianza que depositan nuestros clientes, siendo fieles y demostrando compromiso y respeto a nuestros valores.<sup>8</sup>

## **2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA**

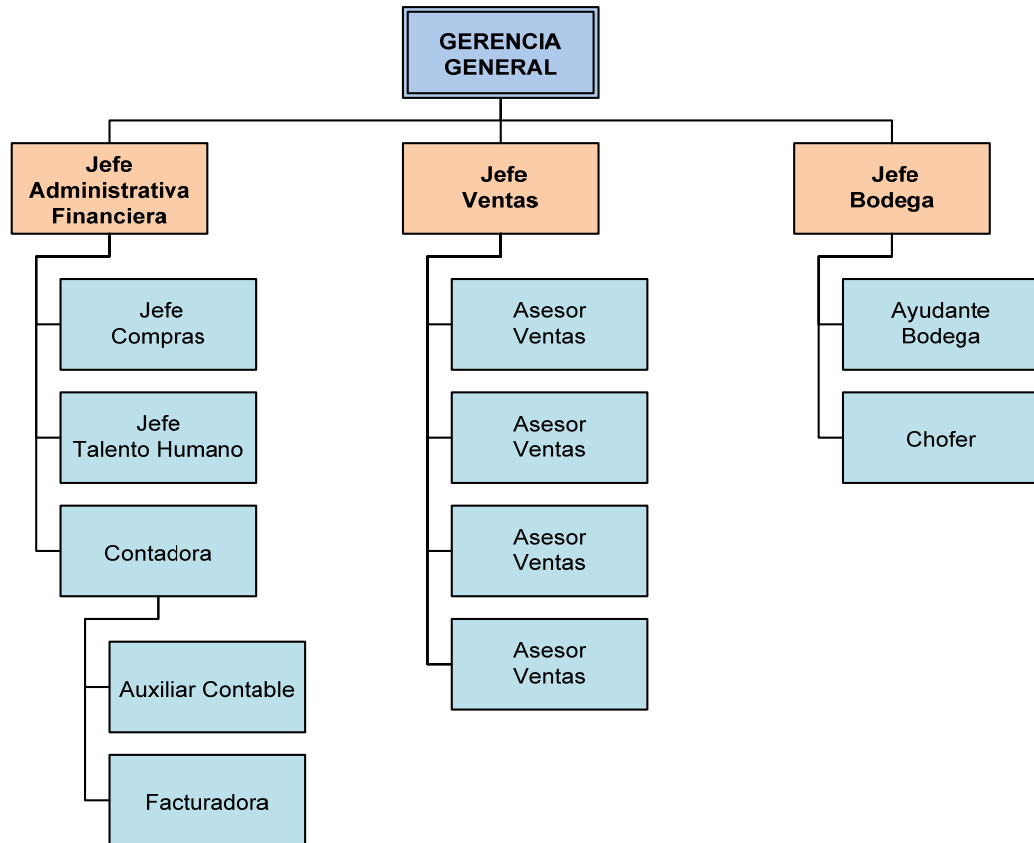
La estructura orgánica de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se conforma por las distintas áreas y da a conocer el vínculo que las relaciona: los objetivos, las actividades, entre otros aspectos que se pueden definir dentro de esta estructura. El diseño de la estructura organizacional proporciona el soporte necesario para la consecución de los objetivos que se planificaron y tiene como base la especialización y el desarrollo del trabajo por áreas.

---

<sup>8</sup> Documentos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., 2010



El organigrama de la empresa brinda una visión global de los niveles jerárquicos que existe dentro de la organización. La estructura de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se presenta a continuación:



**Figura 10. Organigrama de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.**

**Fuente.** Documentos de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., 2010

### 2.5.1. NIVELES JERÁRQUICOS

En la Figura 10 se visualiza los niveles jerárquicos en los que se sustenta las operaciones de la empresa:

- **Gerencia General**

Es el primer nivel jerárquico y se conforma por la Gerente General la Sra. Gladys Palacio, es la más alta autoridad ejecutiva y representa legalmente a la empresa. La Sra. Gerente, es la persona que tiene la responsabilidad de planificar, organizar y dirigir las actividades en la

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





empresa, con el propósito de asegurar los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo, y conseguir los objetivos y metas que se planificaron, es decir cumplir con la misión de la organización. La Gerente General toma las decisiones que son primordiales para la empresa.

- **Jefe Administrativa y Financiera**

En el siguiente nivel jerárquico del organigrama se encuentra la Jefe Administrativa y Financiera, en esta área se realizan las compras de calzado a los proveedores del exterior para suministrar el producto a la fuerza de ventas para la comercialización y se proporciona los recursos financieros de manera oportuna para la adquisición de la mercadería, además brinda la información y documentación contable-financiera fundamental para el análisis y la toma de decisiones por parte de la Gerencia y las partes interesadas.

- **Jefe de Ventas**

En el mismo nivel jerárquico del organigrama está el Jefe de Ventas, esta área se encarga de comercializar el calzado en la ciudad de Cuenca y a nivel nacional. El contacto personal que la fuerza de ventas mantiene con los clientes proporciona un servicio de calidad y ayuda a la empresa a obtener la retroalimentación de los requerimientos del cliente final y del mercado, factores necesarios para la adquisición del calzado.

- **Jefe de Bodega**

Por último, en el mismo nivel jerárquico del organigrama, está el Jefe de Bodega, en esta área se almacena, controla y salvaguarda la mercadería que se encuentra en las bodegas de la empresa, además se encarga de la logística de almacenaje y transporte, con el propósito de mantener la fluidez en las actividades de comercialización del calzado.

La estructura organizacional de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se conforma por doce colaboradores. La mayoría de personal tiene varios



años laborando en la empresa, por lo que se considera con experiencia para el desarrollo de las actividades en cada área.

## **2.6. PRODUCTOS**

El calzado que comercializa la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., es de gama media y las marcas de calzado que oferta a los clientes son las siguientes:

La línea principal de calzado que mantiene la empresa es deportiva y la marca exclusiva es ERKE, esta abarca el 50% de las importaciones por año y el otro 50% de las compras son de las marcas: OP, PATRIC, SUPRA COBRA, US POLO, ETNIES, DOCKERS, ONE DIRECTION, este calzado es deportivo y casual para jóvenes y adultos, y las marcas OP Kid's, FISHHER PRICE, BARBIE, TORTUGAS NINJAS, ROCKLAND, ANGRY BIRD, es deportivo y casual para niños. Los productos que oferta la empresa tienen calidad derivada del reconocimiento mundial de las marcas. El slogan que acompaña a los productos es "variedad siempre disponible", ya que el calzado se caracteriza por la variedad de modelos y estilos que están acorde a los requerimientos del cliente y las tendencias de moda de calzado.

Las ventas del producto son al por mayor y se realizan por medio de los asesores de ventas que brindan una atención personalizada a los clientes.

## **2.7. CLIENTES**

En la actualidad, la mayoría de los clientes que maneja la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., provienen del GRUPO SAGO y están alrededor de trescientos, de los cuales diez son clientes mayoristas, estos son puntos de distribución de calzado a nivel nacional, y la diferencia son clientes normales, estos puntos venden el producto al consumidor final.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



La ciudad de Cuenca es buena plaza para la empresa ya que en este mercado se encuentran alrededor de sesenta clientes normales.

## **2.8. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., en la actualidad no cuenta con una estructura por procesos, por este motivo los colaboradores trabajan bajo una estructura funcional. Esta jerarquización inicia en la cúpula por la Gerente General, seguido de los mandos medios que son los Jefes de las distintas áreas y los respectivos equipos de trabajo. El enfoque departamental de la empresa agrupa las actividades por puestos de trabajo, de esta manera se delega a cada miembro de la organización funciones y responsabilidades específicas que se orientan al cumplimiento de las actividades por área.

La propuesta del modelo de gestión por procesos se realiza para que la empresa se organice y trabaje entorno a las actividades que generan valor para el cliente interno y externo.

### **2.8.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA**

Para que la empresa pueda desarrollar una buena gestión por procesos, y alcance los objetivos y las metas organizacionales debe tomar en cuenta aspectos internos que se caracterizan porque se pueden controlar desde la organización, y aspectos externos que condicionan el desempeño de la empresa y provienen del entorno en el que se desenvuelve. Para obtener los aspectos relevantes que afectan a la organización se realizó reuniones con los directivos para recopilar la información necesaria.

- Los aspectos positivos u oportunidades que tiene la empresa son los siguientes:



El mercado de calzado de gama media desatendido a nivel nacional, ya que varias empresas importadoras a nivel nacional disminuyeron las compras de calzado por ende se redujo la oferta de calzado. “En enero del 2008, el Comité de Comercio Exterior (Comex) estableció una salvaguardia para los zapatos de USD 10 por cada par, más un 10% de recargo sobre el valor. Con ello se logró que se reduzca en alrededor de 80% la importación de un total de 50 millones de zapatos.”<sup>9</sup>

Otro aspecto a favor, es la falta de producción nacional de calzado deportivo. Las fábricas no producen la cantidad demandada, el producto no cumple con las exigencias de los clientes y no tiene las características del calzado importado de marca ERKE, esta marca fabrica el calzado con materiales ligeros y elásticos para la suela, además la forma del zapato hace que se adapte perfectamente a la forma del pie y tenga altos niveles de amortiguación. Esta tecnología especializada se derivada de años de investigación y desarrollo de los proveedores de calzado deportivo extranjeros.

En Tungurahua, en donde se concentra la mayor parte de la producción de calzado, la Cámara de Calzado (Caltu) no maneja una cifra exacta de la producción de zapatos deportivos. Pero según una encuesta que realizaron en el 2013, a 208 empresas, el 39% de la producción de estas corresponde a zapatos deportivos [...] la demanda promedio de zapatos en Ecuador supera los 24 millones de pares, pero la industria cubre el 40% del mercado, mientras que los calzados importados, especialmente de Asia, acaparan el 60%.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.revistalideres.ec/lideres/compra-calzado-importado-sigue-pesar.html>

<sup>10</sup> <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-calzado-deportivo-ecuador-salvaguardia.html>



La empresa por medio del enfoque por procesos puede incrementar el valor agregado del calzado que oferta al cliente, de esta manera aprovecharía estas oportunidades.

- Los aspectos negativos o amenazas que afectan a la organización son:

El contrabando de calzado que ingresa al país, a pesar de los controles que realiza la SENA, existe un alto porcentaje de calzado deportivo que ingresa por contrabando.

[...] Colombia, China y Panamá son los principales “importadores” de los productos que ingresan de contrabando a Ecuador. Desde esas tres primeras naciones llega ropa y calzado [...]. Pese a los controles, apenas el 15% y el 20% de todos los productos que ingresan de forma ilegal al país se logra decomisar.<sup>11</sup>

Otro aspecto negativo, son las salvaguardias impuestas para el calzado importado. Antes del año 2010, la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., realizaba tres importaciones por mes y para el año 2014 las medidas arancelarias afectaron y el número de importaciones disminuyó a ocho por año.

En enero del 2008, el Comité de Comercio Exterior (Comex) estableció una salvaguardia para los zapatos de USD 10 por cada par, más un 10% de recargo sobre el valor [...]. Un año después de fijado el mecanismo el Gobierno lo levantó, pero decidió aplicar un arancel mixto de USD 6 por cada par de zapatos más 10% sobre el valor del producto [...].

---

<sup>11</sup><http://www.elcomercio.com/actualidad/mafias-contrabando-mercancias-quito-ecuador.html>



En el 2014 se importaron unas 687 toneladas de calzado de deporte, lo que representó unos USD 23,8 millones. Pero este año los importadores advierten que esas cifras tendrían una caída significativa con la resolución del Comex, que está vigente desde el 11 de marzo y que grava a estos productos con un 25% de salvaguardia.<sup>12</sup>

Las empresas nacionales de calzado que compiten en precio y calidad con el producto importado, es otro aspecto negativo.

La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias. Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos.<sup>13</sup>

Mediante la gestión por procesos la organización puede responder a las variaciones que se originan en el entorno en el que se desenvuelve, y aumentar la competitividad, de esta manera minimizaría estas amenazas.

- Las fortalezas que la empresa tiene son las siguientes:

El equipo de ventas es una fortaleza de la empresa, ya que tiene más de 10 años de experiencia en el negocio, alto nivel de experiencia y amplio conocimiento del producto y mercado.

---

<sup>12</sup> <http://www.revistalideres.ec/lideres/compra-calzado-importado-sigue-pesar.html>

<sup>13</sup> <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>



Otra fortaleza es la infraestructura propia, el edificio matriz se encuentra equipado con todo lo requerido para desarrollar las actividades. Un aspecto importante son las bodegas, éstas brindan el espacio y las condiciones necesarias para almacenar el calzado.

La organización a través del enfoque por procesos puede mejorar el desarrollo del trabajo y orientar todos los esfuerzos en pro de la satisfacción de los clientes, de esta manera aprovecharía estas fortalezas.

- Las debilidades que la organización trata de minimizar son:

La empresa tiene un modelo de estructura tradicional, el personal realiza el trabajo por departamentos; y los objetivos, las responsabilidades y actividades se definen por áreas, por lo que no hay un colaborador responsable por el trabajo completo.

La empresa mediante la gestión por procesos puede direccionar los recursos y esfuerzos hacia los resultados de los procesos y no de las actividades por departamento, además designaría un facilitador a cada proceso para que guíe al equipo de trabajo, dirija y controle las actividades del mismo, de esta forma disminuiría estas debilidades.

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., mediante el enfoque por procesos minimizaría los aspectos negativos internos y externos que afectan a la organización, y aprovecharía los aspectos positivos internos y externos que favorecen a la empresa.



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el enfoque de Gestión por Procesos es parte importante de un sin número de empresas que buscan tener una gestión flexible para actuar de manera eficiente y eficaz ante los constantes cambios del entorno y mercado. Esta orientación permite identificar, dar seguimiento, controlar y mejorar de forma continua los procesos claves, ya que todos los esfuerzos se concentran en alcanzar los resultados que planifica la empresa, además brinda una visión integral de las actividades principales y los recursos que necesita gestionar la organización para cumplir con las obligaciones asumidas con el cliente interno y externo.

Razón, por la que se propone un modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LDA. La organización realiza actividades que se relacionan con el abastecimiento y comercialización de calzado, y para la administración y ejecución de las actividades cuenta con recursos de infraestructura y tecnología de la comunicación, de talento humano y financieros.

La propuesta toma como base los fundamentos teóricos y las metodologías descritas en el capítulo I, y la información de la empresa del capítulo II de la presente tesis.

La autorización para el desarrollo del trabajo de investigación, se solicitó por medio de un oficio a la Sra. Gladys Palacio, Gerente General de la empresa. El tema fue de gran interés, por esta razón, la Sra. Palacio ofreció la colaboración y el apoyo de los directivos y del personal de la





empresa para facilitar la información requerida y elaborar el trabajo de investigación.

### **3.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA GLOBALSHOES CIA. LTDA.**

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., en la actualidad trabaja bajo el enfoque departamental y no cuenta con procesos, motivo por el que se realizó el levantamiento de la información.

#### **3.2.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información se realizó entrevistas al personal y observación directa de las actividades que se desarrollan en la empresa. Las visitas se realizaron mediante cita previa para no interrumpir el trabajo diario y se las ejecutó con una frecuencia de tres a cuatro veces por semana según la necesidad.

La información se recolectó por medio de:

- **Entrevistas personales**

Esta técnica se utilizó para conseguir comunicación directa con los colaboradores involucrados en el proceso y obtener de la fuente todos los datos necesarios. La información que se obtuvo en las entrevistas es a nivel de actividad.

- **Observación directa**

Se utilizó esta técnica visual para obtener de manera detallada las actividades que se desarrollan en la organización y conseguir información relevante que brinde una visión clara de los procesos de la empresa.



El conjunto de datos obtenidos en el levantamiento de información se registró en el documento descripción de actividades que se detalla a continuación:

**Tabla 1. Descripción de Actividades**

GLOBAL		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES								CÓDIGO:	
SHOES		PROCESO:				TIPO DE PROCESO:				VERSIÓN:	
		CÓDIGO PROCESO:				ELABORADO POR:				PÁGINA:	
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

### 3.2.2. MODELAMIENTO DE PROCESOS

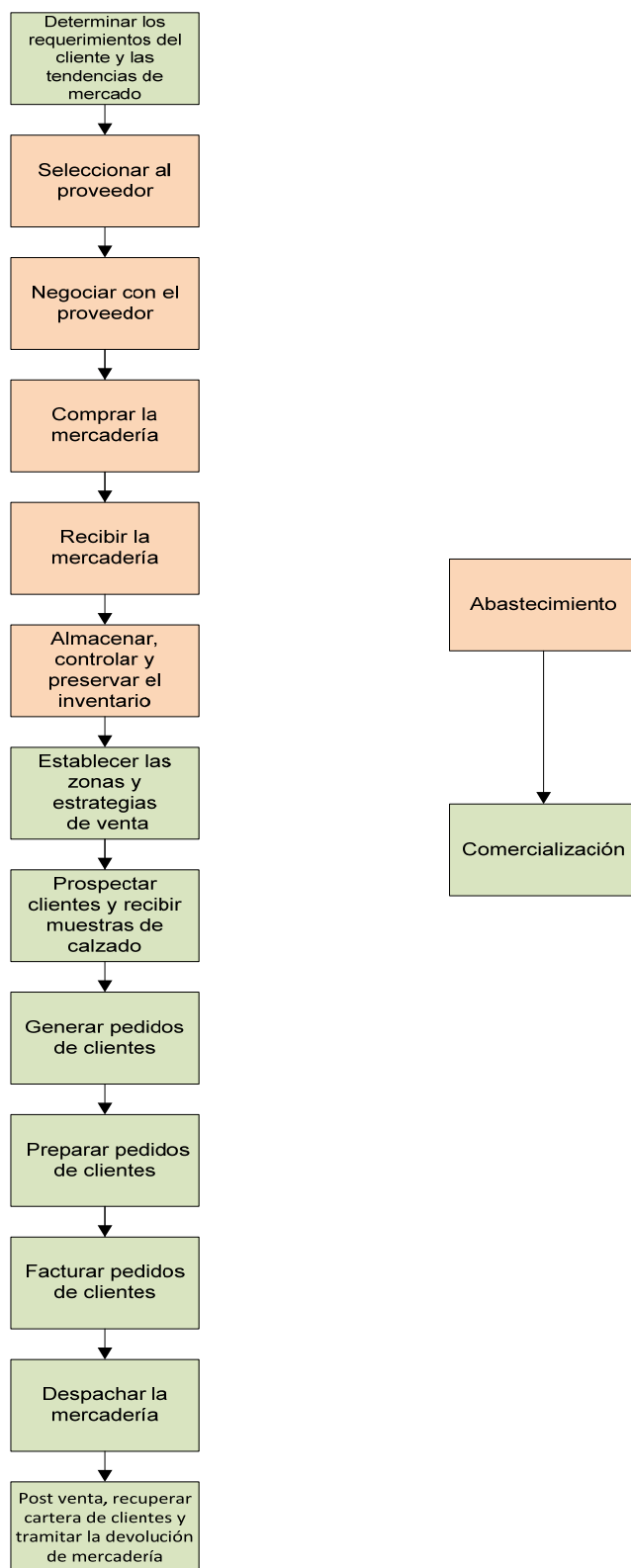
Para realizar el modelamiento de los procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se inició con el análisis de la misión y por medio de entrevistas a los directivos se obtuvo información de las principales actividades que realiza la organización, con estos datos se identificó en la Cadena de Valor los procesos de abastecimiento y comercialización, y se corroboró que estén acorde al objeto social de la empresa que es la venta al por mayor de calzado. Posterior se agrupó los subprocesos de la cadena de valor según la incidencia en los procesos de abastecimiento y comercialización. El identificar y clasificar los procesos y subprocesos de la cadena de valor es la base para determinar los procesos estratégicos y de apoyo. A continuación se presenta el siguiente

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



diagrama de bloque de los procesos y subprocesos que se identificaron en la Cadena de Valor de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.



**Figura 11. Procesos y Subprocesos Cadena de Valor**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Una vez que se determinó los procesos de la cadena de valor se procedió en conjunto con los directivos a analizar la información que se recolectó para identificar los procesos estratégicos y los de apoyo, y obtener el mapa de procesos de la empresa. Mediante el análisis se llegó a la siguiente conclusión:

Los procesos que organizan, dirigen las actividades y los recursos, determinan y despliegan las directrices organizacionales, y evalúan los resultados de la gestión de los procesos son:

- Gestión de la Dirección
- Gestión de Control y Mejora

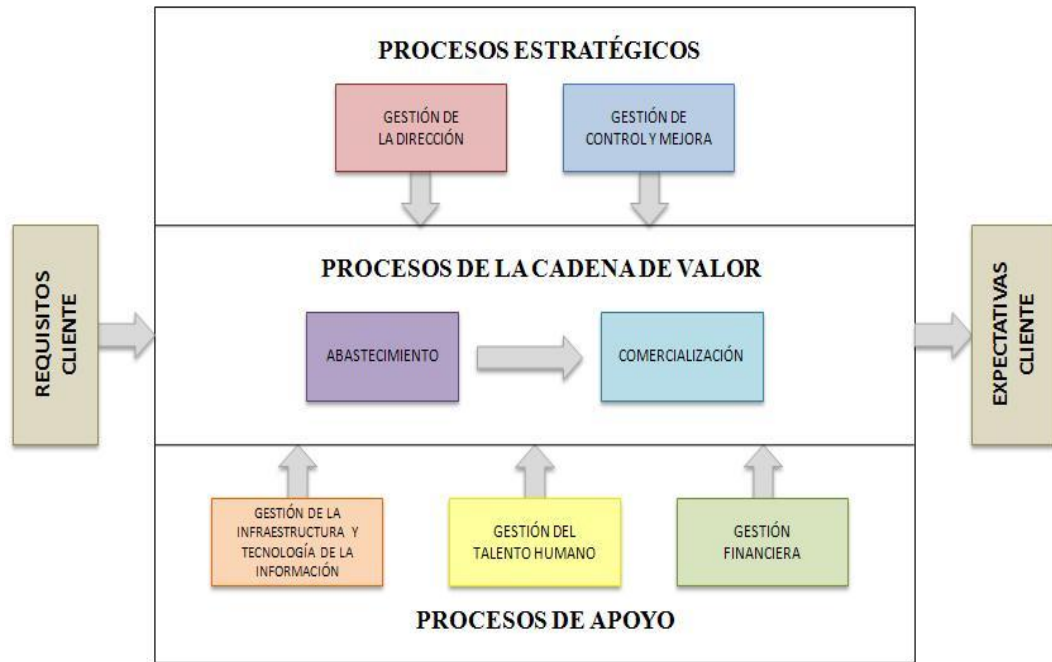
Los procesos que son claves para el funcionamiento de la empresa y que intervienen en la venta al por mayor de calzado de forma directa son:

- Abastecimiento
- Comercialización

Los procesos que sirven de soporte y proveen de recursos a los procesos de la cadena de valor son:

- Gestión de la Infraestructura y Tecnología de la Información
- Gestión de Talento Humano
- Gestión Financiera

A continuación se presenta en la Figura 12, los procesos de la empresa:



**Figura 12. Procesos Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La simbología que se va a utilizar para identificar a los procesos, se detalla a continuación en la Tabla 2:

**Tabla 2. Simbología Procesos de la Empresa**

NOMBRE PROCESOS	SIMBOLOGÍA
Procesos Estratégicos	G1.P1.
Procesos de la Cadena de Valor	G2.P1.
Procesos de Apoyo	G3.P1.
Subprocesos Estratégicos	G1.P1.S1.
Subprocesos de la Cadena de Valor	G2.P1.S1.
Subprocesos de Apoyo	G3.P1.S1.

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera



### **3.2.2.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS**

En la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., los procesos estratégicos ayudan a organizar, y dirigir las actividades y los recursos, además suministran las directrices necesarias para el desarrollo del negocio. Estos procesos se determinaron en base a la visión y a la información que se recolectó por medio de entrevistas personales a los colaboradores involucrados.

Después de identificar los procesos estratégicos, se determinó los subprocesos que los conforman:

- **G1.P1. Proceso de Gestión de la Dirección**

- G1.P1.S1. Planificar las actividades y los recursos

- G1.P1.S2. Determinar las políticas organizacionales

- G1.P1.S3. Gestionar la comunicación organizacional

- G1.P1.S4. Evaluar el cumplimiento organizacional

- **G1.P2. Proceso de Gestión de Control y Mejora**

- G1.P2.S1. Evaluar la gestión de los procesos

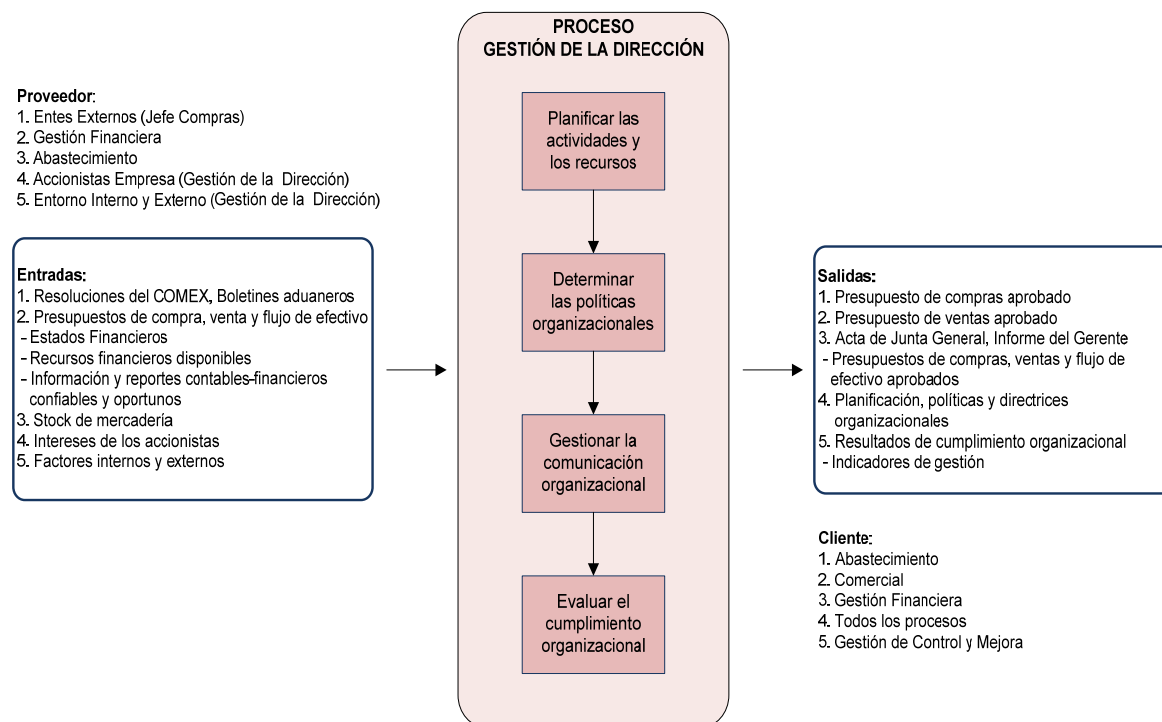
- G1.P2.S2. Determinar y ejecutar las acciones

- G1.P2.S3. Controlar y mejorar los procesos

#### **3.2.2.1.1. PROCESO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Este proceso es importante en la consecución de la visión de la empresa, ya que asegura los resultados de la planificación organizacional, además gestiona la comunicación con los colaboradores de la planificación, las políticas y las directrices, de esta manera se proporciona las guías necesarias para que el personal de la empresa ejecute de forma correcta las actividades.

En el diagrama de bloque de la Figura 13, se puede observar los tres subprocesos que forman parte del proceso de gestión de la dirección y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes



**Figura 13. Diagrama de Bloque Proceso Gestión de la Dirección**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

A continuación se describe de manera general las actividades y las características relevantes de cada subproceso.

### **G1.P1.S1. Planificar las actividades y los recursos**

En este subproceso se analiza y aprueba los presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo, se fija los cupos de compra y las metas de venta. Además en este punto se organiza y dirige las actividades, y se asegura los recursos necesarios, de esta manera se determina las directrices para la correcta ejecución de la planificación organizacional.

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera





### **G1.P1.S2. Determinar las políticas organizacionales**

Las políticas de la empresa se establecen en este subproceso, son lineamientos que complementan la consecución de la planificación y directrices, con el fin de brindar guías que orienten las acciones del personal en la organización.

### **G1.P1.S3. Gestionar la comunicación organizacional**

Se comunica a los colaboradores de la planificación, las políticas y las directrices organizacionales, con el fin de trabajar en equipo y conseguir los resultados que se planificaron en la empresa.

### **G1.P1.S4. Evaluar el cumplimiento organizacional**

En este subproceso se revisa los resultados de la planificación, los presupuestos, las políticas y las directrices organizacionales para obtener el nivel de cumplimiento de los mismos.

Una vez que se determinó los subprocesos que conforman el proceso de gestión de la dirección se recolectó información sobre las actividades, responsables, interrelaciones, entradas, salidas, proveedores, clientes de cada uno de ellos, y con la información se desarrolló el documento-descripción de actividades que se encuentra en el Anexo 1.

La ficha de proceso - gestión de la dirección se detalla en el Anexo 8, y el modelo de la ficha de proceso se presenta para la cadena de valor en el punto 3.2.2.2.

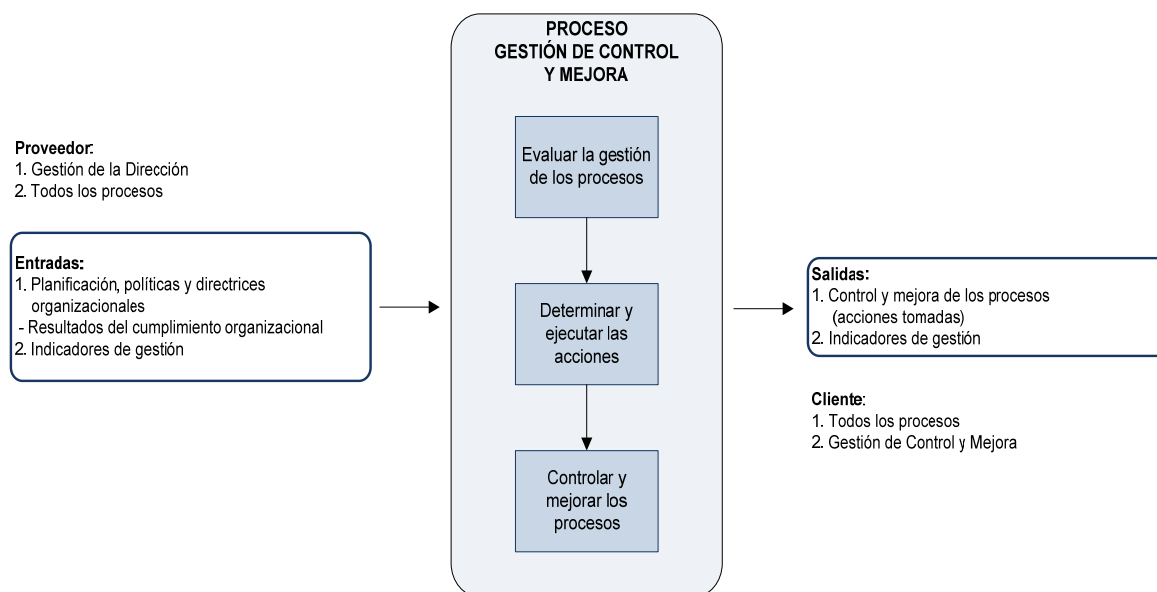
### **3.2.2.1.2. PROCESO DE GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA**

El proceso de gestión de control y mejora evalúa los resultados de la gestión de los procesos para identificar las desviaciones y tomar las



acciones pertinentes, con el propósito de garantizar el control, la mejora y el valor agregado en los procesos de la empresa.

En la Figura 14, se encuentra el diagrama de bloque en el que se describe los tres subprocesos que integran el proceso de gestión de control y mejora, y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes.



**Figura 14. Diagrama de Bloque Proceso Gestión de Control y Mejora**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

A continuación se describe de manera general las actividades y las características relevantes de cada subproceso:

### **G1.P2.S1. Evaluar la gestión de los procesos**

Este subproceso evalúa los resultados de la gestión que realiza cada proceso en la empresa para poder identificar las no conformidades y oportunidades de mejora, de esta manera cumplir con el objetivo propuesto.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **G1.P2.S2. Determinar y ejecutar las acciones**

En este subproceso se determinan las acciones en base a los resultados e información del anterior subproceso, con el fin ayudar a restaurar el equilibrio entre la gestión que se planificó y la ejecución del proceso.

### **G1.P2.S3. Controlar y mejorar los procesos**

En esta parte se da seguimiento y control a las acciones que se realizaron, con el propósito de asegurar el valor agregado y la mejora en los procesos de la empresa.

En base a la información obtenida se desarrolló el documento-descripción de actividades que se encuentra en el Anexo 2.

La ficha de proceso - gestión de control y mejora se presenta en el Anexo 9.

### **3.2.2.2. PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**

Los procesos de la cadena de valor de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., son claves para el funcionamiento de la empresa, razón por la que tienen que desarrollarse de manera continua y oportuna. Estos procesos tienen el propósito de abastecer y comercializar una variedad de marcas y modelos de calzado para cubrir los requisitos del cliente. Estos procesos se determinaron en base a la misión de la empresa, la información se obtuvo mediante entrevistas personales a los colaboradores involucrados y observación directa de las actividades.

Los procesos y subprocesos de la cadena de valor que se determinaron en la empresa se describen a continuación con la respectiva simbología:

- **G2.P1. Proceso de Abastecimiento**

G2.P1.S1. Seleccionar al proveedor



G2.P1.S2. Negociar con el proveedor

G2.P1.S3. Comprar la mercadería

G2.P1.S4. Recibir la mercadería

G2.P1.S5. Almacenar, controlar y preservar el inventario

- **G2.P2. Proceso de Comercialización**

G2.P2.S1. Determinar los requerimientos del cliente y las tendencias de mercado

G2.P2.S2. Establecer las zonas y estrategias de venta

G2.P2.S3. Prospectar clientes y recibir muestras de calzado

G2.P2.S4. Generar pedidos de clientes

G2.P2.S5. Preparar pedidos de clientes

G2.P2.S6. Facturar pedidos de clientes

G2.P2.S7. Despachar la mercadería

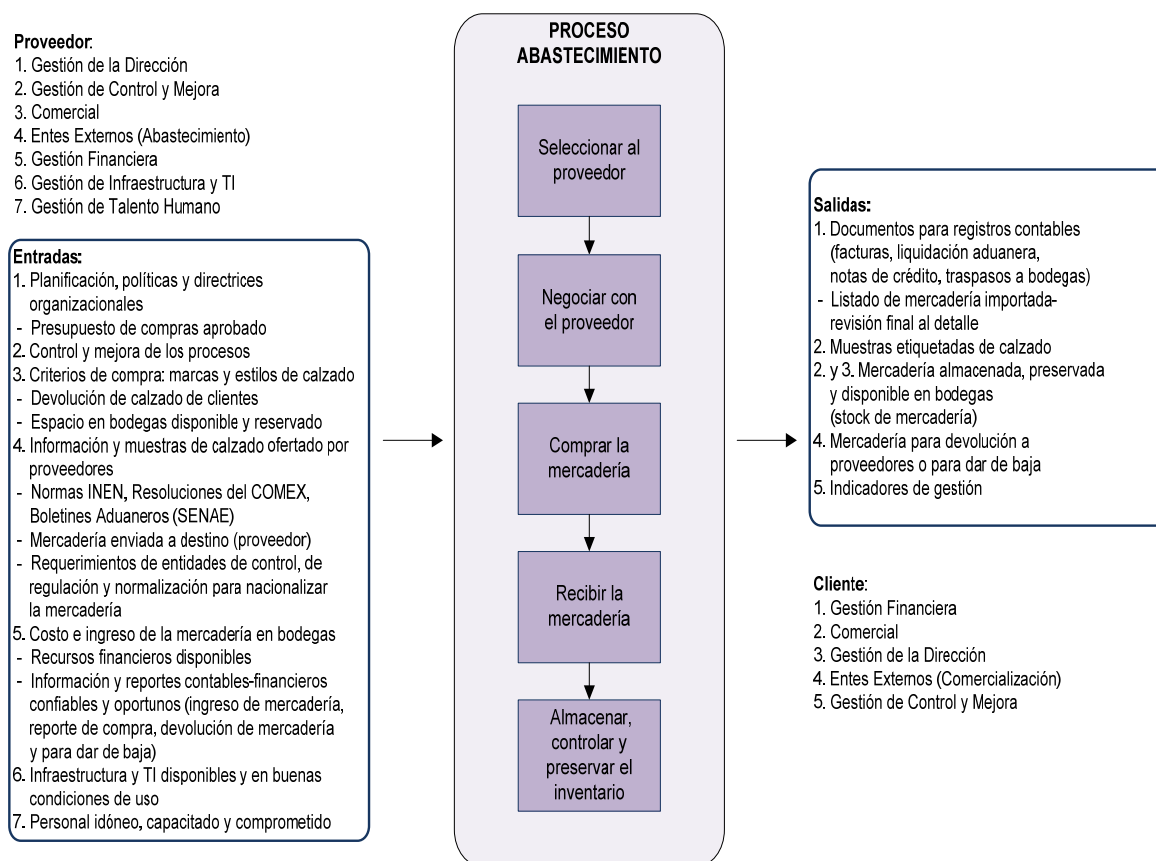
G2.P2.S8. Postventa, recuperar cartera de clientes y tramitar la devolución de mercadería

### **3.2.2.2.1. PROCESO DE ABASTECIMIENTO**

Este proceso de la cadena de valor desempeña el rol de determinar qué, cuánto, cuando, cómo y dónde realizar las compras de calzado, además proporciona el almacenaje, el control y la preservación del inventario, con el propósito de asegurar el suministro de mercadería de forma continua, oportuna y en las condiciones requeridas al proceso comercial para satisfacer los requerimientos del cliente.



En la Figura 15 se encuentra el diagrama de bloque en el que se visualiza los subprocesos que forman parte del proceso y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes.



**Figura 15. Diagrama de Bloque Proceso de Abastecimiento**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

El detalle general de las actividades y las características importantes de cada subproceso se presentan a continuación:

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **G2.P1.S1. Seleccionar al proveedor**

En este primer subproceso se prospecta, evalúa y elige a los proveedores para mantener actualizado el catálogo. El propósito es obtener nuevas, confiables y rentables fuentes de abastecimiento que aseguren el suministro continuo y oportuno de calzado.

### **G2.P1.S2. Negociar con el proveedor**

La función de este subproceso es seleccionar el producto a comprar en base a los criterios establecidos por comercialización y acordar con el proveedor los parámetros bajo los cuales se realizará la compra de calzado.

### **G2.P1.S3. Comprar la mercadería**

Se realiza todos los trámites requeridos y necesarios para importar la mercadería, con el fin de abastecer a las bodegas de la empresa, de esta manera se contribuye con el continuo y oportuno suministro de calzado.

### **G2.P1.S4. Recibir la mercadería**

En las bodegas de la empresa se recibe la mercadería nacionalizada. Por lo que la verificación de la exactitud de cantidades por marca y modelo del calzado enviado por el proveedor es el propósito de este subproceso.

### **G2.P1.S5. Almacenar, controlar y preservar el inventario**

Este subproceso cumple con la función de almacenar, controlar y preservar el inventario desde la recepción en las bodegas hasta el envío de la mercadería al cliente, con el fin de asegurar el valor de la inversión mediante un producto disponible, accesible y en buenas condiciones para el proceso comercial.

En base a la información que se recolectó se elaboró el documento-descripción de actividades que se encuentra en el Anexo 3.



## FICHA DE PROCESO

Para elaborar la ficha de proceso se tomó como base la información del documento de descripción de actividades de cada proceso y los datos que se recogieron en las entrevistas personales a los colaboradores que intervienen en cada uno de éstos.

Para el facilitador de cada proceso es importante la claridad de los límites de responsabilidad y control, por lo que se debe establecer el alcance.

En la ficha se registran las características y los aspectos más relevantes del proceso como: la interrelación de las actividades, de las entradas y salidas, de los proveedores y clientes.

Este documento se conforma de:

**El encabezado**, en esta parte se detalla:

Logo de la empresa, nombre, código, tipo de proceso, codificación FP: Ficha de proceso seguido del código del mismo, versión y página del documento.

**El cuerpo** de la ficha contiene:

Objetivo, es el propósito del proceso que se pretende obtener.

Alcance, es la descripción clara de los límites del proceso.

Participantes, son los colaboradores que trabajan en equipo para alcanzar el objetivo del proceso.

Facilitador del proceso, es la persona que guía al equipo de trabajo, dirige y controla las actividades del proceso.

Entradas, representan todos los insumos claves para desarrollar el proceso.

Proveedores, son los procesos, las personas o los entes externos que abastecen de los insumos necesarios al proceso.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Actividades, es el conjunto de operaciones o tareas que se realizan para transformar las entradas en resultados con valor agregado, y se organizan mediante la metodología PHVA (mejora continua), de esta manera se evidencian las actividades de planear, hacer, verificar y actuar.

Salidas, son todos los entregables del proceso y se enfocan en la satisfacción del cliente interno-externo.

Clientes, son los procesos, las personas o los entes externos que reciben los entregables o resultados del proceso.

Indicadores de gestión, son las medidas que determinan el cumplimiento del objetivo y el desempeño del proceso.

**El pie** de la ficha se conforma por:

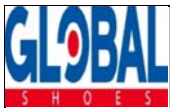
El nombre o cargo de la persona responsable de la elaboración y revisión del documento.

Los aspectos importantes como: interrelación de las actividades, entradas y salidas, proveedores y clientes se evidencian en la siguiente ficha de proceso:





Tabla 3. Ficha de Proceso Abastecimiento

	<b>FICHA DE PROCESO</b>		<b>CÓDIGO:</b> FP-G2-P1												
	<b>PROCESO:</b> ABASTECIMIENTO	<b>TIPO DE PROCESO:</b> CADENA DE VALOR	<b>VERSIÓN:</b> 01												
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G2.P1.		<b>PÁGINA:</b> 1/1												
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar proveedores que suministren de manera continua y oportuna un producto que satisfaga los requerimientos de clientes, y garantizar el valor de la inversión mediante un inventario controlado, disponible y en óptimas condiciones de preservación para el proceso comercial														
<b>ALCANCE:</b>	Inicia con la evaluación y selección del proveedor, la compra de calzado en base a los criterios establecidos, y finaliza con el almacenaje, control, preservación y disponibilidad de los inventarios en las bodegas de la empresa para el proceso comercial														
<b>PARTICIPANTES:</b>	Jefe Compras, Jefe Bodega, Ayudante Bodega, Chofer														
<b>FACILITADOR:</b>	Jefe Compras														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 30%;">ENTRADA</th> <th style="width: 40%;">ACTIVIDADES</th> <th style="width: 30%;">SALIDA</th> </tr> <tr> <td>           1. Planificación, políticas y directrices organizacionales            - Presupuesto de compras aprobado            2. Control y mejora de los procesos            3. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado            - Devolución de calzado de clientes            - Espacio en bodegas disponible y reservado            4. Información y muestras de calzado ofertado por proveedores            - Normas INEN, Resoluciones del COMEX, Boletines Aduaneros (SENAE)            - Mercadería enviada a destino (proveedor)            - Requerimientos de entidades de control, de regulación y normalización para nacionalizar la mercadería            5. Costo e ingreso de la mercadería en bodegas            - Recursos financieros disponibles            - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (ingreso de mercadería, reporte de compra, devolución de mercadería y para dar de baja)            6. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso            7. Personal idóneo, capacitado y comprometido         </td> <td> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>P</b>            Planificar la evaluación y selección del proveedor            Planear las compras de mercadería            Programar el transporte del calzado a las bodegas de la empresa            Planificar el almacenamiento, control y la preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>H</b>            Establecer los parámetros para la evaluación de los proveedores            Prospeccionar y seleccionar a los proveedores            Visitar las ferias internacionales de calzado            Comprar la mercadería en base a los criterios establecidos por el proceso comercial            Concretar los pedidos de compra            Cumplir con los requerimientos de los organismos de control, regulación y normalización para la importación y nacionalización de la mercadería            Crear códigos e imprimir las etiquetas para las muestras de calzado            Adecuar las bodegas            Trasladar la mercadería a las bodegas de la empresa            Recibir y descargar la mercadería            Seleccionar, etiquetar y entregar las muestras de calzado            Ingresar y determinar la ubicación del producto en las bodegas            Tramitar las devoluciones de calzado            Almacenar, controlar y preservar el inventario de las bodegas         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>V</b>            Analizar los parámetros de evaluación y selección de proveedores            Revisar la gestión de proveedores            Verificar el cumplimiento de los criterios de compra            Comprobar el cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control, regulación y normalización            Corroborar la gestión de compras            Verificar la mercadería recibida (cantidad, marca, modelo del calzado)            Evaluar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos            Comprobar la gestión de almacenamiento, control y preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>A</b>            Tomar acciones frente a las no conformidades y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Comunicar los resultados a las partes interesadas         </div> </td> <td>           1. Documentos para registros contables (facturas, liquidación aduanera, notas de crédito, traspasos a bodegas)            - Listado de mercadería importada-revisión final al detalle            2. Muestras etiquetadas de calzado            2. y 3. Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería)            4. Mercadería para devolución a proveedores o para dar de baja            5. Indicadores de gestión         </td> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">PROVEEDOR</th> <th style="width: 40%;">CLIENTE</th> <th style="width: 30%;"></th> </tr> <tr> <td>           1. Gestión de la Dirección            2. Gestión de Control y Mejora            3. Comercialización            4. Entes Externos (Abastecimiento)            5. Gestión Financiera            6. Gestión de Infraestructura y TI            7. Gestión de Talento Humano         </td> <td>           1. Gestión Financiera            2. Comercialización            3. Gestión de la Dirección            4. Entes Externos (Comercialización)            5. Gestión de Control y Mejora         </td> <td></td> </tr> </table>				ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Presupuesto de compras aprobado 2. Control y mejora de los procesos 3. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado - Devolución de calzado de clientes - Espacio en bodegas disponible y reservado 4. Información y muestras de calzado ofertado por proveedores - Normas INEN, Resoluciones del COMEX, Boletines Aduaneros (SENAE) - Mercadería enviada a destino (proveedor) - Requerimientos de entidades de control, de regulación y normalización para nacionalizar la mercadería 5. Costo e ingreso de la mercadería en bodegas - Recursos financieros disponibles - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (ingreso de mercadería, reporte de compra, devolución de mercadería y para dar de baja) 6. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 7. Personal idóneo, capacitado y comprometido	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>P</b>            Planificar la evaluación y selección del proveedor            Planear las compras de mercadería            Programar el transporte del calzado a las bodegas de la empresa            Planificar el almacenamiento, control y la preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>H</b>            Establecer los parámetros para la evaluación de los proveedores            Prospeccionar y seleccionar a los proveedores            Visitar las ferias internacionales de calzado            Comprar la mercadería en base a los criterios establecidos por el proceso comercial            Concretar los pedidos de compra            Cumplir con los requerimientos de los organismos de control, regulación y normalización para la importación y nacionalización de la mercadería            Crear códigos e imprimir las etiquetas para las muestras de calzado            Adecuar las bodegas            Trasladar la mercadería a las bodegas de la empresa            Recibir y descargar la mercadería            Seleccionar, etiquetar y entregar las muestras de calzado            Ingresar y determinar la ubicación del producto en las bodegas            Tramitar las devoluciones de calzado            Almacenar, controlar y preservar el inventario de las bodegas         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>V</b>            Analizar los parámetros de evaluación y selección de proveedores            Revisar la gestión de proveedores            Verificar el cumplimiento de los criterios de compra            Comprobar el cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control, regulación y normalización            Corroborar la gestión de compras            Verificar la mercadería recibida (cantidad, marca, modelo del calzado)            Evaluar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos            Comprobar la gestión de almacenamiento, control y preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>A</b>            Tomar acciones frente a las no conformidades y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Comunicar los resultados a las partes interesadas         </div>	1. Documentos para registros contables (facturas, liquidación aduanera, notas de crédito, traspasos a bodegas) - Listado de mercadería importada-revisión final al detalle 2. Muestras etiquetadas de calzado 2. y 3. Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería) 4. Mercadería para devolución a proveedores o para dar de baja 5. Indicadores de gestión	PROVEEDOR	CLIENTE		1. Gestión de la Dirección 2. Gestión de Control y Mejora 3. Comercialización 4. Entes Externos (Abastecimiento) 5. Gestión Financiera 6. Gestión de Infraestructura y TI 7. Gestión de Talento Humano	1. Gestión Financiera 2. Comercialización 3. Gestión de la Dirección 4. Entes Externos (Comercialización) 5. Gestión de Control y Mejora	
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA													
1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Presupuesto de compras aprobado 2. Control y mejora de los procesos 3. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado - Devolución de calzado de clientes - Espacio en bodegas disponible y reservado 4. Información y muestras de calzado ofertado por proveedores - Normas INEN, Resoluciones del COMEX, Boletines Aduaneros (SENAE) - Mercadería enviada a destino (proveedor) - Requerimientos de entidades de control, de regulación y normalización para nacionalizar la mercadería 5. Costo e ingreso de la mercadería en bodegas - Recursos financieros disponibles - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (ingreso de mercadería, reporte de compra, devolución de mercadería y para dar de baja) 6. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 7. Personal idóneo, capacitado y comprometido	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>P</b>            Planificar la evaluación y selección del proveedor            Planear las compras de mercadería            Programar el transporte del calzado a las bodegas de la empresa            Planificar el almacenamiento, control y la preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>H</b>            Establecer los parámetros para la evaluación de los proveedores            Prospeccionar y seleccionar a los proveedores            Visitar las ferias internacionales de calzado            Comprar la mercadería en base a los criterios establecidos por el proceso comercial            Concretar los pedidos de compra            Cumplir con los requerimientos de los organismos de control, regulación y normalización para la importación y nacionalización de la mercadería            Crear códigos e imprimir las etiquetas para las muestras de calzado            Adecuar las bodegas            Trasladar la mercadería a las bodegas de la empresa            Recibir y descargar la mercadería            Seleccionar, etiquetar y entregar las muestras de calzado            Ingresar y determinar la ubicación del producto en las bodegas            Tramitar las devoluciones de calzado            Almacenar, controlar y preservar el inventario de las bodegas         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>V</b>            Analizar los parámetros de evaluación y selección de proveedores            Revisar la gestión de proveedores            Verificar el cumplimiento de los criterios de compra            Comprobar el cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control, regulación y normalización            Corroborar la gestión de compras            Verificar la mercadería recibida (cantidad, marca, modelo del calzado)            Evaluar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos            Comprobar la gestión de almacenamiento, control y preservación del inventario         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>A</b>            Tomar acciones frente a las no conformidades y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Comunicar los resultados a las partes interesadas         </div>	1. Documentos para registros contables (facturas, liquidación aduanera, notas de crédito, traspasos a bodegas) - Listado de mercadería importada-revisión final al detalle 2. Muestras etiquetadas de calzado 2. y 3. Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería) 4. Mercadería para devolución a proveedores o para dar de baja 5. Indicadores de gestión													
PROVEEDOR	CLIENTE														
1. Gestión de la Dirección 2. Gestión de Control y Mejora 3. Comercialización 4. Entes Externos (Abastecimiento) 5. Gestión Financiera 6. Gestión de Infraestructura y TI 7. Gestión de Talento Humano	1. Gestión Financiera 2. Comercialización 3. Gestión de la Dirección 4. Entes Externos (Comercialización) 5. Gestión de Control y Mejora														
<b>INDICADORES:</b>		Rotación del Inventario													
Oportunidad en Compras		Exactitud del Inventario													
<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera		<b>REVISADO POR:</b> Jefe Compras													

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:

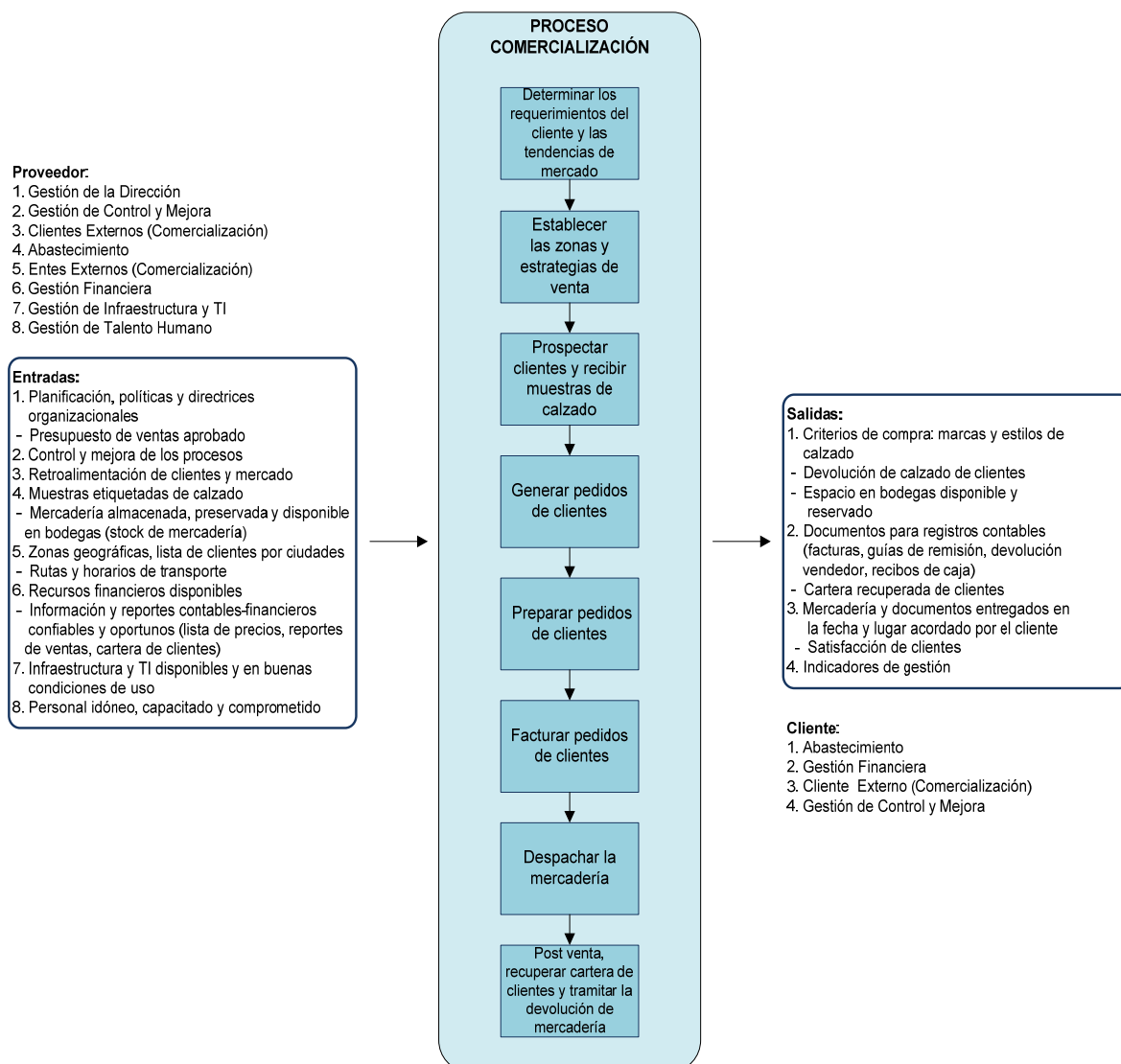
Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **3.2.2.2. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

Este proceso cumple con el rol de determinar los requerimientos de clientes y las tendencias de mercado para que el proceso de abastecimiento realice las compras, garantizar al equipo de ventas la disponibilidad del calzado, con el fin de satisfacer los requisitos de clientes y cumplir con la misión de la empresa. La recuperación de la cartera de clientes es un factor importante dentro de este proceso ya que de esta forma la empresa recupera la inversión.

En el diagrama de bloque de la Figura 16 se encuentran los subprocesos que integran el proceso de comercialización y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes.



**Figura 16. Diagrama de Bloque Proceso de Comercialización**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

A continuación se encuentra la descripción general de las actividades y las características importantes de cada subproceso:

### **G2.P2.S1. Determinar los requerimientos del cliente y las tendencias de mercado**

La función de este subproceso es analizar factores importantes como: los requerimientos del consumidor y las nuevas tendencias de calzado en el mercado, y revisar los productos con mayor demanda por medio de

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



reportes históricos de compra y venta, con el propósito de ofrecer al proceso de abastecimiento criterios claros, oportunos y acordes a las necesidades de los clientes.

### **G2.P2.S2. Establecer las zonas y estrategias de venta**

Este subproceso puntualiza las zonas geográficas, metas y estrategias de venta para que cada asesor tenga claro el segmento de mercado y las estrategias a utilizar para comercializar el calzado, con el propósito de determinar responsabilidades a la fuerza de ventas.

### **G2.P2.S3. Prospectar clientes y recibir muestras de calzado**

La función de este subproceso es analizar los clientes de las zonas geográficas que se asignaron a cada asesor y los posibles clientes, además se elabora el cronograma de visitas a clientes por ciudad, con el fin de planificar y optimizar el tiempo en los recorridos que realizan los asesores. En base a la zona y a los clientes a visitar según el cronograma, la fuerza de ventas recibe muestras de calzado por semana.

### **G2.P2.S4. Generar pedidos de clientes**

En este subproceso se ofrece el producto mediante las muestras físicas de calzado, se concreta el pedido y se envía la información a la empresa para la revisión del historial del cliente, con el fin de registrar el pedido en el sistema y dar la orden al siguiente subproceso.

### **G2.P2.S5. Preparar pedidos de clientes**

La función de este subproceso es verificar cantidades, modelos y observaciones de envío de los pedidos, además se selecciona el producto en base al stock físico y a la curva-tallas del calzado, con el propósito de preparar y consolidar la mercadería en base a lo que solicita el cliente.



### **G2.P2.S6. Facturar pedidos de clientes**

Este subproceso genera toda la documentación requerida y necesaria para la salida de la mercadería de las bodegas, con el propósito de obtener registros y documentos soporte para el cliente y la empresa.

### **G2.P2.S7. Despachar la mercadería**

La revisión al detalle del producto y el envío de la mercadería es la función de este subproceso, con el propósito de asegurar que el cliente obtenga el calzado en la cantidad y calidad requerida, y en la fecha y lugar acordado.

### **G2.P2.S8. Post venta, recuperar cartera de clientes y tramitar la devolución de mercadería**

El subproceso cumple las funciones de dar seguimiento a la mercadería que se envió al cliente, gestionar los cobros de la cartera, tramitar las devoluciones de calzado en base a las garantías del producto, y registrar las necesidades del consumidor y las tendencias de calzado del mercado para que el proceso de abastecimiento cuente con criterios de compra. El propósito de este subproceso es garantizar la satisfacción de los requisitos del consumidor y asegurar la recuperación de la cartera de clientes para recuperar los valores invertidos por la empresa.

Con la información que se recolectó se realizó el documento-descripción de actividades que se encuentra en el Anexo 4.

## **FICHA DE PROCESO**

Los aspectos importantes del proceso de comercialización se presentan a continuación:



Tabla 4. Ficha de Proceso Comercialización

FICHA DE PROCESO		CÓDIGO:	FP-G2-P2												
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN		VERSIÓN:	01												
CÓDIGO PROCESO: G2.P2.		PÁGINA:	1/1												
OBJETIVO:	Garantizar a la fuerza de ventas la disponibilidad de la mercadería en las condiciones requeridas para cumplir con las expectativas de los consumidores, y asegurar la recuperación de la cartera de clientes														
ALCANCE:	Inicia con la elaboración de los criterios de compra, la asignación de zonas, clientes y metas a los asesores, y finaliza con la recuperación de cartera y satisfacción del cliente														
PARTICIPANTES:	Jefe Ventas, Asesores Ventas, Jefe Administrativa, Facturadora, Jefe Bodega, Ayudante Bodega, Chofer														
FACILITADOR:	Jefe Ventas														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ENTRADA</th> <th>ACTIVIDADES</th> <th>SALIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           1. Planificación, políticas y directrices organizacionales            - Presupuesto de ventas aprobado            2. Control y mejora de los procesos            3. Retroalimentación de clientes y mercado            4. Muestras etiquetadas de calzado            - Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería)            5. Zonas geográficas, lista de clientes por ciudades            - Rutas y horarios de transporte            6. Recursos financieros disponibles            - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (lista de precios, reportes de ventas, cartera de clientes)            7. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso            8. Personal idóneo, capacitado y comprometido         </td> <td> <div>P</div>           Planear la evaluación de los criterios de compras            Planificar la distribución de zonas y clientes            Programar las ventas a clientes            Planear la preparación de los pedidos de clientes            Programar los envíos de mercadería            Planificar la postventa y recuperación de cartera de clientes         </td> <td>           1. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado            - Devolución de calzado de clientes            - Espacio en bodegas disponible y reservado            2. Documentos para registros contables (facturas, guías de remisión, devolución vendedor, recibos de caja)            - Cartera recuperada de clientes            3. Mercadería y documentos entregados en la fecha y lugar acordado por el cliente            - Satisfacción de clientes            4. Indicadores de gestión         </td> </tr> <tr> <td> <div>PROVEEDOR</div>           1. Gestión de la Dirección            2. Gestión de Control y Mejora            3. Clientes Externos (Comercialización)            4. Abastecimiento            5. Entes Externos (Comercialización)            6. Gestión Financiera            7. Gestión de Infraestructura y TI            8. Gestión de Talento Humano         </td> <td> <div>H</div>           Determinar los requerimientos de clientes y las tendencias del mercado, y definir los criterios de compra            Asignar las zonas geográficas y los clientes            Establecer las metas y estrategias de ventas            Realizar el cronograma de visitas a clientes            Visitar, ofrecer el calzado y concretar los pedidos de clientes            Recibir y aprobar los pedidos            Ingresar el pedido en el sistema            Preparar y consolidar los pedidos de clientes            Fijar los parámetros de evaluación de la calidad del calzado            Realizar los documentos para el despacho de los pedidos            Determinar rutas y horarios para enviar los pedidos de clientes            Embalar y enviar la mercadería            Tramitar las devoluciones de mercadería de clientes            Recuperar la cartera de clientes            Obtener información de las necesidades de clientes y las tendencias de mercado         </td> <td> <div>CLIENTE</div>           1. Abastecimiento            2. Gestión Financiera            3. Cliente Externo (Comercialización)            4. Gestión de Control y Mejora         </td> </tr> <tr> <td> <div>V</div>           Verificar los criterios de compra            Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de visitas de clientes            Revisar el historial del cliente en base a los parámetros establecidos para la aprobación de pedidos            Comprobar los documentos emitidos para el despacho de mercadería            Confirmar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos, y la exactitud de los pedidos por despachar            Verificar el tiempo de entrega de la mercadería            Revisar el cumplimiento de los criterios para aceptar las devoluciones de mercadería            Analizar la gestión de cobranzas            Corroborar el cumplimiento de metas de ventas         </td> <td> <div>A</div>           Tomar acciones ante las desviaciones y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Informar de los resultados a las partes interesadas         </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Presupuesto de ventas aprobado 2. Control y mejora de los procesos 3. Retroalimentación de clientes y mercado 4. Muestras etiquetadas de calzado - Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería) 5. Zonas geográficas, lista de clientes por ciudades - Rutas y horarios de transporte 6. Recursos financieros disponibles - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (lista de precios, reportes de ventas, cartera de clientes) 7. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 8. Personal idóneo, capacitado y comprometido	<div>P</div> Planear la evaluación de los criterios de compras Planificar la distribución de zonas y clientes Programar las ventas a clientes Planear la preparación de los pedidos de clientes Programar los envíos de mercadería Planificar la postventa y recuperación de cartera de clientes	1. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado - Devolución de calzado de clientes - Espacio en bodegas disponible y reservado 2. Documentos para registros contables (facturas, guías de remisión, devolución vendedor, recibos de caja) - Cartera recuperada de clientes 3. Mercadería y documentos entregados en la fecha y lugar acordado por el cliente - Satisfacción de clientes 4. Indicadores de gestión	<div>PROVEEDOR</div> 1. Gestión de la Dirección 2. Gestión de Control y Mejora 3. Clientes Externos (Comercialización) 4. Abastecimiento 5. Entes Externos (Comercialización) 6. Gestión Financiera 7. Gestión de Infraestructura y TI 8. Gestión de Talento Humano	<div>H</div> Determinar los requerimientos de clientes y las tendencias del mercado, y definir los criterios de compra Asignar las zonas geográficas y los clientes Establecer las metas y estrategias de ventas Realizar el cronograma de visitas a clientes Visitar, ofrecer el calzado y concretar los pedidos de clientes Recibir y aprobar los pedidos Ingresar el pedido en el sistema Preparar y consolidar los pedidos de clientes Fijar los parámetros de evaluación de la calidad del calzado Realizar los documentos para el despacho de los pedidos Determinar rutas y horarios para enviar los pedidos de clientes Embalar y enviar la mercadería Tramitar las devoluciones de mercadería de clientes Recuperar la cartera de clientes Obtener información de las necesidades de clientes y las tendencias de mercado	<div>CLIENTE</div> 1. Abastecimiento 2. Gestión Financiera 3. Cliente Externo (Comercialización) 4. Gestión de Control y Mejora	<div>V</div> Verificar los criterios de compra Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de visitas de clientes Revisar el historial del cliente en base a los parámetros establecidos para la aprobación de pedidos Comprobar los documentos emitidos para el despacho de mercadería Confirmar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos, y la exactitud de los pedidos por despachar Verificar el tiempo de entrega de la mercadería Revisar el cumplimiento de los criterios para aceptar las devoluciones de mercadería Analizar la gestión de cobranzas Corroborar el cumplimiento de metas de ventas	<div>A</div> Tomar acciones ante las desviaciones y oportunidades de mejora Estandarizar los procedimientos Informar de los resultados a las partes interesadas	
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA													
1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Presupuesto de ventas aprobado 2. Control y mejora de los procesos 3. Retroalimentación de clientes y mercado 4. Muestras etiquetadas de calzado - Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas (stock de mercadería) 5. Zonas geográficas, lista de clientes por ciudades - Rutas y horarios de transporte 6. Recursos financieros disponibles - Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos (lista de precios, reportes de ventas, cartera de clientes) 7. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 8. Personal idóneo, capacitado y comprometido	<div>P</div> Planear la evaluación de los criterios de compras Planificar la distribución de zonas y clientes Programar las ventas a clientes Planear la preparación de los pedidos de clientes Programar los envíos de mercadería Planificar la postventa y recuperación de cartera de clientes	1. Criterios de compra: marcas y estilos de calzado - Devolución de calzado de clientes - Espacio en bodegas disponible y reservado 2. Documentos para registros contables (facturas, guías de remisión, devolución vendedor, recibos de caja) - Cartera recuperada de clientes 3. Mercadería y documentos entregados en la fecha y lugar acordado por el cliente - Satisfacción de clientes 4. Indicadores de gestión													
<div>PROVEEDOR</div> 1. Gestión de la Dirección 2. Gestión de Control y Mejora 3. Clientes Externos (Comercialización) 4. Abastecimiento 5. Entes Externos (Comercialización) 6. Gestión Financiera 7. Gestión de Infraestructura y TI 8. Gestión de Talento Humano	<div>H</div> Determinar los requerimientos de clientes y las tendencias del mercado, y definir los criterios de compra Asignar las zonas geográficas y los clientes Establecer las metas y estrategias de ventas Realizar el cronograma de visitas a clientes Visitar, ofrecer el calzado y concretar los pedidos de clientes Recibir y aprobar los pedidos Ingresar el pedido en el sistema Preparar y consolidar los pedidos de clientes Fijar los parámetros de evaluación de la calidad del calzado Realizar los documentos para el despacho de los pedidos Determinar rutas y horarios para enviar los pedidos de clientes Embalar y enviar la mercadería Tramitar las devoluciones de mercadería de clientes Recuperar la cartera de clientes Obtener información de las necesidades de clientes y las tendencias de mercado	<div>CLIENTE</div> 1. Abastecimiento 2. Gestión Financiera 3. Cliente Externo (Comercialización) 4. Gestión de Control y Mejora													
<div>V</div> Verificar los criterios de compra Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de visitas de clientes Revisar el historial del cliente en base a los parámetros establecidos para la aprobación de pedidos Comprobar los documentos emitidos para el despacho de mercadería Confirmar la calidad del calzado en base a los parámetros establecidos, y la exactitud de los pedidos por despachar Verificar el tiempo de entrega de la mercadería Revisar el cumplimiento de los criterios para aceptar las devoluciones de mercadería Analizar la gestión de cobranzas Corroborar el cumplimiento de metas de ventas	<div>A</div> Tomar acciones ante las desviaciones y oportunidades de mejora Estandarizar los procedimientos Informar de los resultados a las partes interesadas														
INDICADORES:		Ventas Realizadas Cartera Recuperada													
ELABORADO POR:		REVISADO POR:													
Johanna E. Calderón Mera		Jefe Bodega													

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### 3.2.2.3. PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., cumplen con la función de dar soporte en infraestructura, tecnologías de la información, talento humano y finanzas a los procesos de la cadena de valor. El propósito es garantizar los recursos necesarios para el continuo desarrollo de las actividades en la organización y cubrir las necesidades de clientes internos y externos. Para obtener información se realizó entrevistas personales a los colaboradores involucrados y observación directa de la mayoría de las actividades que realiza el personal.

Los procesos y subprocesos de apoyo que se determinaron en la empresa, se detallan a continuación con la respectiva simbología:

- **G3.P1. Proceso de Gestión de la Infraestructura y Tecnología de la Información**

G3.P1.S1. Determinar y proporcionar la infraestructura y TI

G3.P1.S2. Mantener la infraestructura y TI

- **G3.P2. Proceso de Gestión de Talento Humano**

G3.P2.S1. Reclutar y seleccionar al personal

G3.P2.S2. Instruir al personal

G3.P2.S3. Diseñar cargos y establecer las compensaciones para el personal

G3.P2.S4. Evaluar y capacitar al talento humano

- **G3.P3. Proceso de Gestión Financiera**

G3.P3.S1. Administrar los documentos y costear la mercadería

G3.P3.S2. Consolidar la información

G3.P3.S3. Cumplir con los organismos de control y regulación



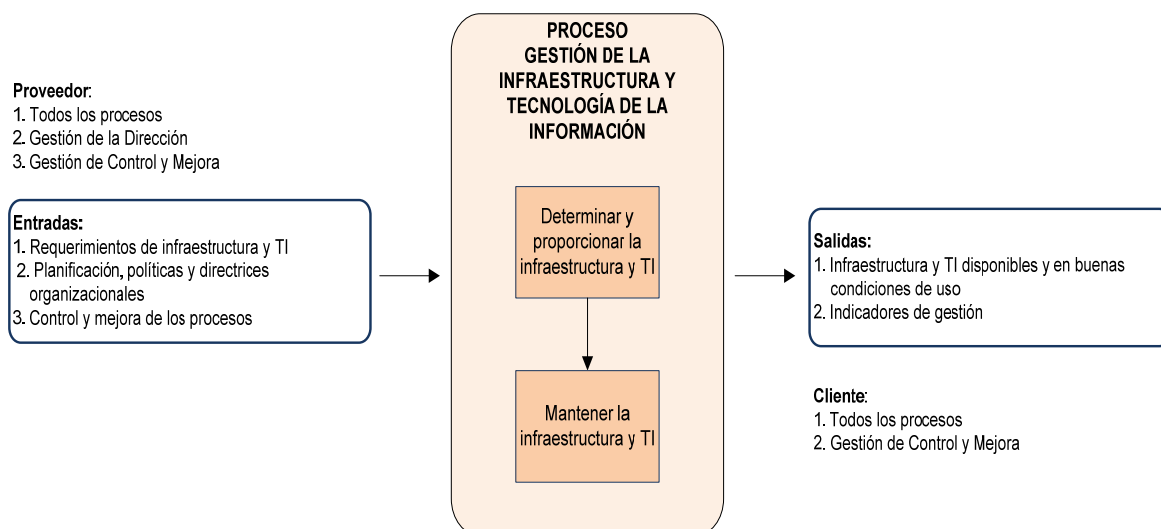
G3.P3.S4. Gestionar los recursos financieros

G3.P3.S5. Tramitar las obligaciones y proporcionar información

### 3.2.2.3.1. GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Las funciones que desempeña el proceso de gestión de la infraestructura y tecnología de la información es determinar, proveer y mantener los medios físicos, lógicos y las herramientas necesarias para los procesos, con el propósito de asegurar el continuo desarrollo de las actividades por medio de la disponibilidad y óptimas condiciones de uso de la infraestructura y TI.

El proceso de gestión de la infraestructura y TI se representa en el diagrama de bloque de la Figura 17, en el que se describe los subprocessos y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes.



**Figura 17. Diagrama de Bloque Gestión de la Infraestructura y TI**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera





La descripción general de las actividades y las características relevantes de cada subproceso se presentan a continuación:

### **G3.P1.S1. Determinar y proporcionar la infraestructura y TI**

El rol que cumple este subproceso es evaluar y proporcionar los recursos de infraestructura y tecnología de la información que requieren los procesos para el desarrollo de las actividades.

### **G3.P1.S2. Mantener la infraestructura y TI**

Este subproceso cumple las funciones de inspeccionar el correcto funcionamiento de los elementos y determinar el tipo de mantenimiento para que éstos se encuentren en excelentes condiciones de uso en el momento que requieran los procesos, con el propósito de realizar las actividades de manera continua y oportuna.

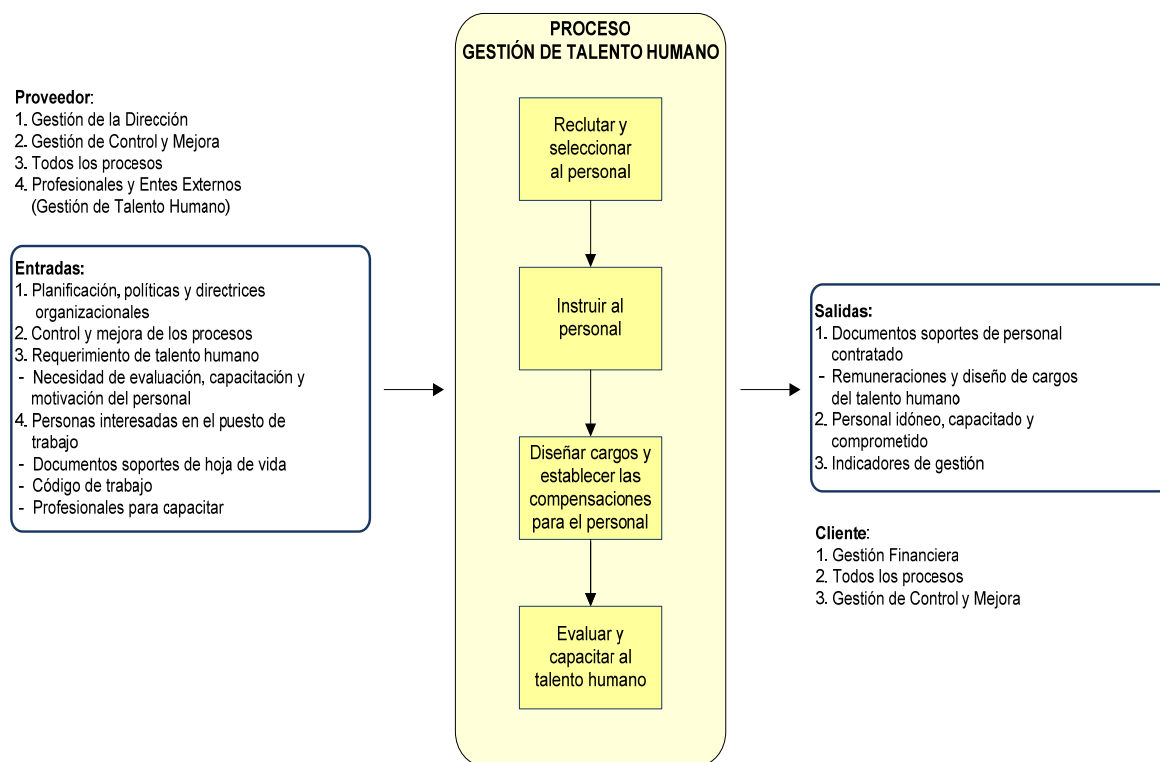
En base a la información que se recolectó del proceso se elaboró la descripción de actividades que se encuentra en el Anexo 5.

La ficha de proceso - gestión de la infraestructura y TI se encuentra detallada en el Anexo 10.

## **3.2.2.3.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El proceso de gestión de talento humano tiene como responsabilidad la selección del personal, el diseño de cargos, la determinación de las compensaciones y la evaluación de los colaboradores de la empresa, con el fin de asegurar el talento humano idóneo, capacitado y comprometido para el correcto desarrollo de los procesos.

En el diagrama de bloque de la Figura 18, se encuentra los subprocesos que conforman el proceso de gestión de talento humano y los(as) principales proveedores, entradas, salidas y clientes.



**Figura 18. Diagrama de Bloque Gestión de Talento Humano**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

A continuación se presenta la descripción general de las actividades y los aspectos importantes de cada subproceso:

### **G3.P2.S1. Reclutar y seleccionar al personal**

Este subproceso tiene el rol de identificar a los posibles candidatos y seleccionar a los colaboradores que van a integrar el equipo de talento humano de la empresa, el propósito es elegir al personal con la mejor competencia y experiencia laboral en base a los requisitos del cargo.

### **G3.P2.S2. Instruir al personal**

Las funciones que cumple este subproceso es realizar la inducción y valoración del personal que se seleccionó, con el propósito de asegurar el ingreso de colaboradores idóneos, comprometidos y con las competencias requeridas para ejercer el cargo.

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **G3.P2.S3. Diseñar cargos y establecer las compensaciones para el personal**

El diseño de cargos y el fijar las remuneraciones y comisiones para los colaboradores de la empresa son las funciones que desempeña este subproceso, con el fin de garantizar al talento humano funciones, responsabilidades y remuneraciones definidas.

### **G3.P2.S4. Evaluar y capacitar al talento humano**

El rol que realiza este subproceso es la valoración del desempeño y comportamiento, y la capacitación del personal, con el propósito de mejorar la ejecución de las actividades e incrementar la motivación de los colaboradores en la empresa.

En base a la información obtenida se elaboró la descripción de actividades del proceso de gestión de talento humano y se detalla en el Anexo 6.

La ficha de proceso - gestión de talento humano se presenta en el Anexo 11.

### **3.2.2.3.3. GESTIÓN FINANCIERA**

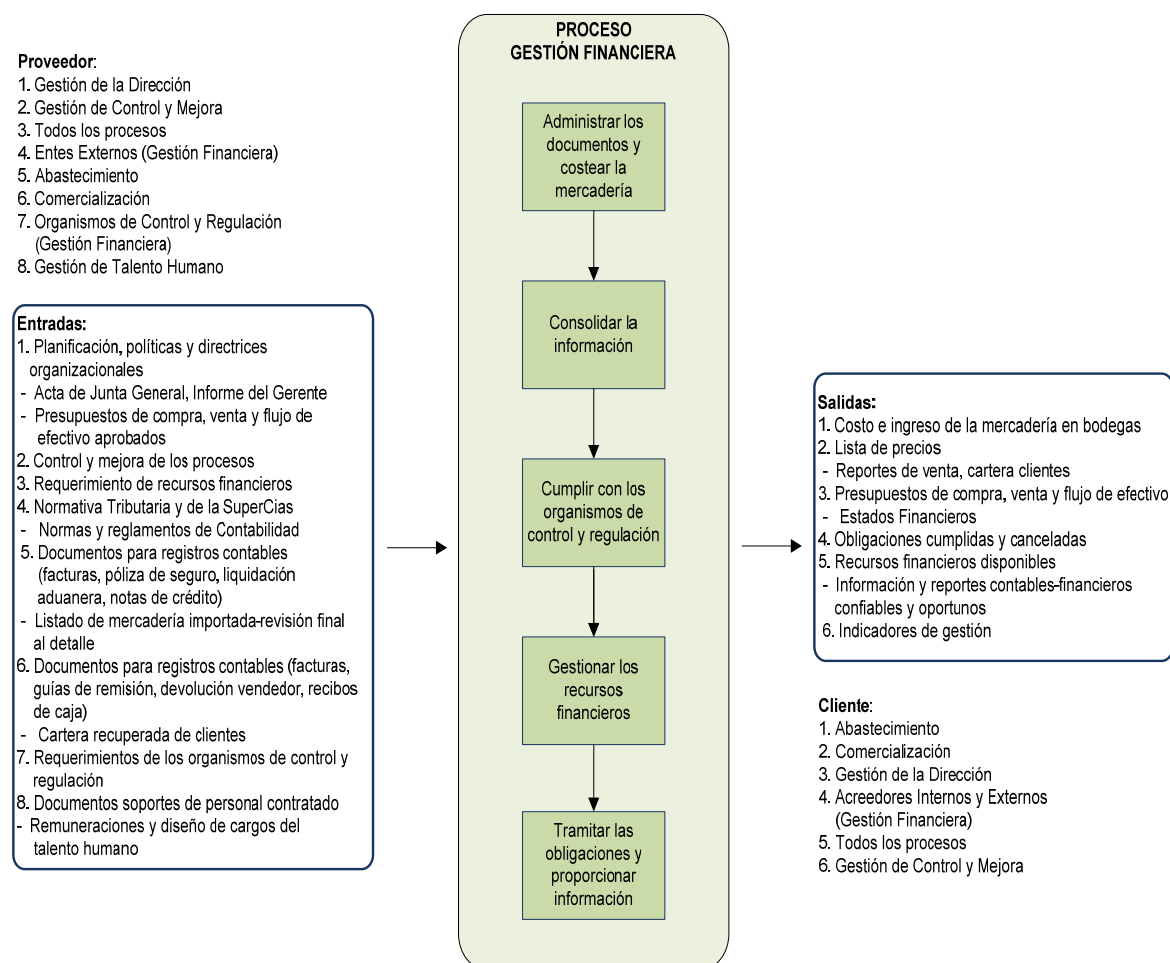
Las funciones que desempeña el proceso de gestión financiera es administrar y controlar los ingresos y egresos, proporcionar los recursos financieros y la información contable- financiera a los procesos, con el fin de garantizar los recursos financieros necesarios de manera oportuna para cumplir con las obligaciones adquiridas, obtener un margen de utilidad rentable para la empresa, y asegurar la entrega pertinente de información y documentación a los organismos de control, regulación y partes interesadas.

A continuación se presenta en la Figura 19 el diagrama de bloque del proceso de gestión financiera para visualizar de manera global los

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

subprocesos y las entradas, salidas, proveedores y clientes más relevantes.



**Figura 19. Diagrama de Bloque Gestión Financiera**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Las actividades y los aspectos importantes de cada subproceso se describen de forma general a continuación:

### G3.P3.S1. Administrar los documentos y costear la mercadería

Este subproceso tiene las funciones de suministrar, revisar e ingresar los documentos contables y no contables y costear la mercadería que importa la empresa, el propósito es garantizar que la información resultado de la

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



actividad económica de la empresa tenga registros y documentos soporte, y determinar el precio de venta al público del calzado.

### **G3.P3.S2. Consolidar la información**

El rol que cumple este subproceso es consolidar la información para realizar los presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo, las declaraciones de impuestos, los estados financieros y proveer de información y documentación para realizar las auditorías, con el fin de proporcionar datos consolidados a las partes interesadas para la toma de decisiones.

### **G3.P3.S3. Cumplir con los organismos de control y regulación**

El tramitar las obligaciones con los organismos de control y regulación es la función de este subproceso, con el propósito de cumplir con las obligaciones requeridas por las distintas entidades para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **G3.P3.S4. Gestionar los recursos financieros**

El rol de este subproceso es analizar los presupuestos de compra, venta, y flujo de efectivo para determinar los requerimientos y proveer de los medios necesarios, con el fin de asegurar los recursos financieros de manera oportuna y cumplir con las obligaciones de la organización.

### **G3.P3.S5. Tramitar las obligaciones y proporcionar información**

En este subproceso se tramita el pago de las obligaciones a los acreedores y se provee de información contable-financiera, el propósito es cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa y proporcionar la información a las partes interesadas para la toma de decisiones.

La información que se obtuvo del proceso de gestión financiera se encuentra en el documento-descripción de actividades que se detalla en el Anexo 7.



La ficha de proceso - gestión financiera se encuentra descrita en el Anexo 12.

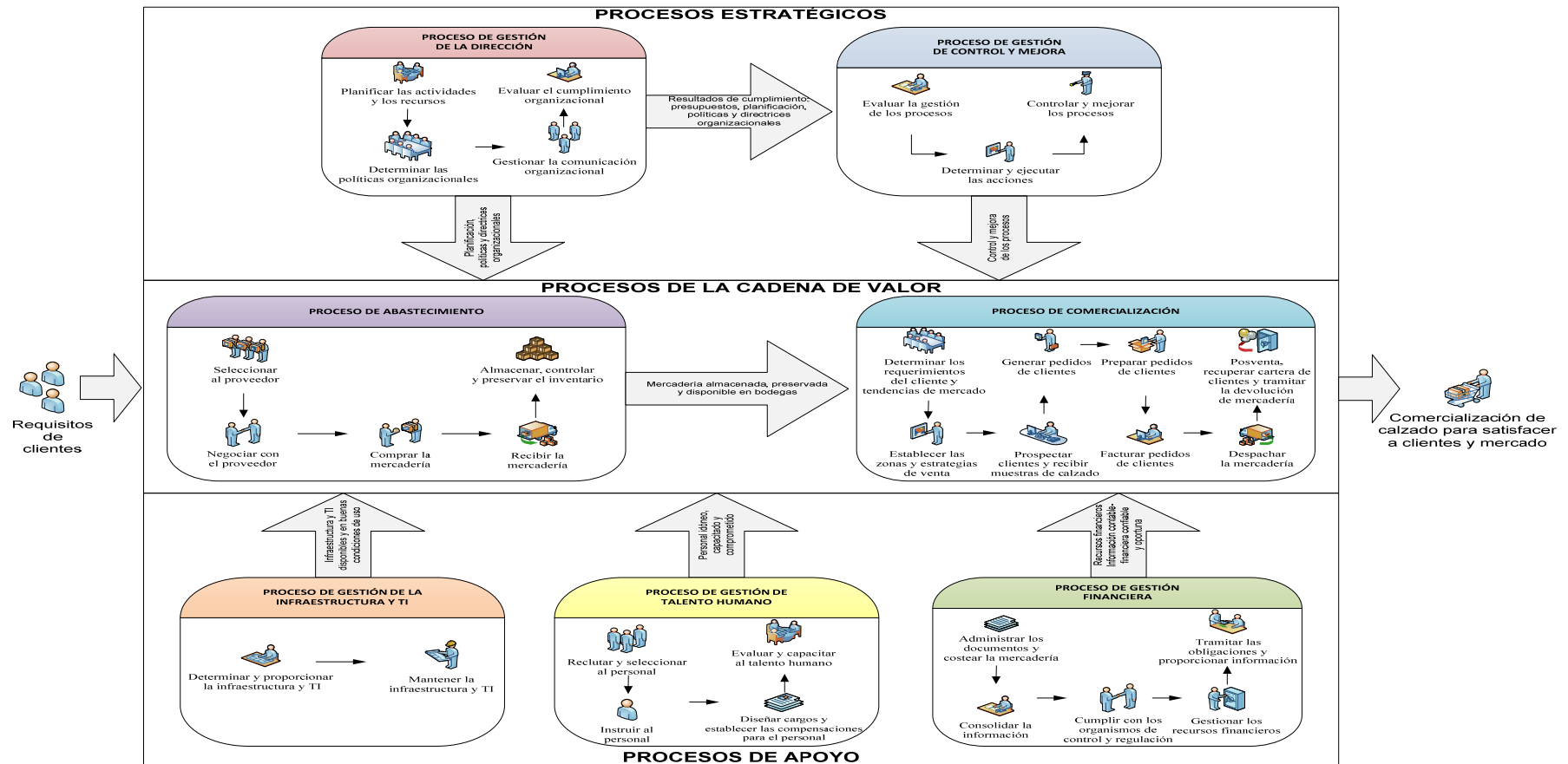
#### **3.2.2.4. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., se ilustra en la Figura 20, esta estructura brinda una visión integral del trabajo que realiza la empresa y evidencia la interrelación de los procesos y subprocesos que la conforman, y en los que se sustenta.

El mapa cumple con el objetivo intrínseco de la misión y visión de la empresa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Figura 20. Mapa de Procesos Empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **3.3. INDICADORES DE PROCESOS**

Los indicadores ayudan a medir resultados, con el propósito de conocer la gestión de los procesos en relación a la eficiencia y eficacia, dar seguimiento y control, y cumplir con los objetivos y las metas que planifica la empresa.

#### **3.3.1. DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE PROCESOS**

En la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., en primera instancia se determinó los procesos y las fichas de los mismos para después elaborar los indicadores y las fichas correspondientes. Este esquema de evaluación ayuda a tomar las acciones oportunas para equilibrar y controlar los procesos.

El modelo de elaboración y la ficha de indicador sugerido se presentan a continuación para los procesos de la cadena de valor.

##### **3.3.1.1. PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**

###### **3.3.1.1.1. PROCESO DE ABASTECIMIENTO**

###### **ELABORACIÓN DE INDICADORES**

En la elaboración de indicadores se utilizó el diagrama de afinidad y las evaluaciones de magnitudes para obtener medidores que mejor representen a los procesos. La información requerida se obtuvo mediante entrevistas, reuniones con el personal involucrado en los procesos (equipo de trabajo), y observación directa de los mismos.

Para construir los indicadores se realizó lo siguiente:





**Paso 1.** Se estableció el problema en forma de pregunta

**Problema:** Falta de indicadores de gestión para el proceso de abastecimiento

¿Qué indicadores de gestión son los más convenientes para el proceso de abastecimiento?

El problema y la pregunta son los mismos para todos los procesos, sólo varía el nombre.

**Paso 2.** Se recogió datos mediante la técnica: lluvia de ideas para obtener la mayor cantidad de ideas acerca de los posibles indicadores para el proceso y éstas se escribieron en tarjetas individuales.

Las ideas que se generaron, se detallan a continuación:

LLUVIA DE IDEAS	
Rotación del inventario	Nivel de proveedores de calidad
Costo de almacenamiento por unidad	Exactitud del inventario
Calidad del producto	Compras satisfactorias por proveedor
Stock mínimo de producto	Nivel óptimo de inventarios
Tiempo de reposición del proveedor	Capacidad de respuesta de reclamos por proveedor
Pedidos de proveedor no conformes	Producto dañado durante el almacenaje
Oportunidad en compras	Certificación de proveedores
Costo de almacenaje por metro cuadrado	Producto defectuoso por compra

La información que se recogió en este paso, se expuso a todo el equipo de trabajo para el análisis.

**Paso 3.** Se clasificó en grupos las ideas.

Los indicadores se agruparon en base a características similares para que se consideren de afinidad mutua, y se les asignó un nombre (título) a cada grupo.



PROVEEDOR	INVENTARIO	ALMACENAMIENTO
Tiempo de reposición del proveedor	Rotación del inventario	Costo de almacenamiento por unidad
Pedidos de proveedor no conformes	Calidad del producto	Costo de almacenaje por metro cuadrado
Oportunidad en compras	Stock mínimo por producto	Producto dañado durante el almacenaje
Nivel de proveedores de calidad	Nivel óptimo de inventarios	
Compras satisfactorias por proveedor	Exactitud del inventario	
Capacidad de respuesta de reclamos por proveedor	Producto defectuoso por compra	
Certificación de proveedores		

El resultado es el diagrama de afinidad terminado.

**Paso 4.** Por consenso, se seleccionó las magnitudes más adecuadas (se resaltan con un color diferente) y se evaluaron los indicadores elegidos.

Los indicadores sugeridos se valoraron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso. Las magnitudes deben ser fáciles de crear, mantener, usar, válidas para la toma de decisiones y tienen que considerar la gestión como aspecto principal.

Los criterios que se proponen en la siguiente tabla de evaluación de indicadores están acorde a una metodología, pero pueden emplearse otros aspectos para la valoración de las magnitudes según la necesidad.



Tabla 5. Evaluación de Indicadores Proceso de Abastecimiento

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: ABASTECIMIENTO				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Tiempo de reposición del proveedor	4	3	1	12
Oportunidad en compras	3	4	4	48
Capacidad de respuesta de reclamos por proveedor	1	3	4	12
Rotación del inventario	3	4	4	48
Calidad del producto	5	3	1	15
Nivel óptimo de inventarios	3	1	2	6
Exactitud del inventario	1	5	5	25
Costo de almacenaje por metro cuadrado	1	2	2	4

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Luego de obtener los resultados de la evaluación se seleccionó los indicadores con los más altos valores para realizar un análisis cualitativo mediante los siguientes criterios: ¿la magnitud o indicador propuesto puede medirse, es entendible y controlable?

**Tabla 6. Evaluación de Criterios Proceso de Abastecimiento**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Oportunidad en compras	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Rotación del inventario	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Exactitud del inventario	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Los indicadores que se seleccionan tienen el resultado positivo en los tres criterios de evaluación.

**Paso 5.** Las magnitudes que se aceptan deben compararse contra los indicadores actuales para evitar la duplicidad.

Los indicadores propuestos se tienen que comparar contra los medidores que utiliza la empresa para evitar la redundancia. En la evaluación de magnitudes se sugiere utilizar los mismos criterios para definir si continuar con estos o eliminarlos, también se debe tomar en cuenta la utilidad de los indicadores en la toma de decisiones para controlar y mejorar los procesos, por este motivo se recomienda establecer el menor número de magnitudes.

En este caso, la empresa no cuenta con indicadores, razón por la que no se realizó ninguna comparación.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



**Paso 6.** Se elaboró la ficha para cada indicador

Las magnitudes deben tener una ficha de datos como soporte, en este documento se sugiere detallar los siguientes campos:

El **encabezado**, en el que se detalla:

Logo de la empresa, nombre, código y tipo de proceso, código del documento FI: Ficha de indicador seguido del código del proceso, versión y página del documento.

El **cuerpo**, se compone de:


Nombre del indicador, objetivo, descripción general, expresión matemática, unidad de medida, gráfico de seguimiento, meta, periodicidad y responsable de la ejecución.

En el **pie**, se detalla:

Nombre o cargo de la persona responsable de la elaboración y de la revisión del documento.

Las fichas de los indicadores del proceso de abastecimiento se presentan a continuación:

**FI-G2-P1-1. Indicador: Oportunidad en Compras****Tabla 7. Ficha de Indicador Oportunidad en Compras-Abastecimiento**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G2-P1-1
	<b>PROCESO:</b> ABASTECIMIENTO	<b>TIPO DE PROCESO:</b> CADENA DE VALOR	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G2.P1.		<b>PÁGINA:</b> 1/1
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Oportunidad en Compras		
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el porcentaje de cumplimiento de los criterios de compra para determinar la oportunidad de las adquisiciones de mercadería realizadas por la empresa		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Expresa la relación entre la sumatoria de los porcentajes de cumplimiento de los criterios de compra evaluados como: calidad, costo, garantía del producto, exactitud del pedido y tiempo de despacho de la mercadería, y el total de parámetros que se analizaron.		$\frac{\sum C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n}$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%	$C_n$ = Porcentaje de cumplimiento de los criterios de compra	
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Trimestral
<b>META:</b>	95%	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe Compras
<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera		<b>REVISADO POR:</b> Jefe Compras	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de cumplimiento de los criterios de compra para determinar la oportunidad de las adquisiciones de mercadería realizadas por la empresa.

La misión de este indicador es verificar el cumplimiento de los parámetros de compras como: calidad (calzado no debe tener manchas, descocidos, rotos, humedad), costo, garantía del producto (devolución por fallas de fábrica), exactitud del pedido (modelo y cantidad) y tiempo de despacho (fecha de envío de la mercadería), de esta manera se evalúa a los proveedores. Cada criterio de compra se debe seleccionar y analizar de manera objetiva para obtener porcentajes de cumplimiento reales. Si la magnitud genera un porcentaje menor a la meta establecida indica que el proveedor falla en algunos criterios de compra, a mayor número de


**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



criterios con bajo porcentaje de cumplimiento es menor la oportunidad en compras, en este caso se debe analizar los factores que influyeron en el resultado para tomar las acciones pertinentes. Por el contrario, si el valor de la magnitud es igual o mayor a la meta indica que se obtuvo porcentajes altos de cumplimiento en la mayoría de los criterios de compra, con lo que se obtiene proveedores y compras de calidad.

## FI-G2-P1-2. Indicador: Rotación del Inventario

Tabla 8. Ficha de Indicador Rotación del Inventario-Abastecimiento

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO: FI-G2-P1-2
	PROCESO: ABASTECIMIENTO	TIPO DE PROCESO: CADENA DE VALOR	VERSIÓN: 01
	CÓDIGO PROCESO: G2.P1.		PÁGINA: 1/1

NOMBRE DEL INDICADOR:	Rotación del Inventario		
OBJETIVO:	Medir el número de veces que le toma a la empresa rotar la mercadería que almacena en las bodegas para determinar las veces que se recupera la inversión en existencias		
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA	
<p>Evalúa la relación entre el costo de la mercadería vendida en un periodo y el valor promedio del inventario en ese mismo lapso de tiempo. A mayor número de veces incrementa la rotación del inventario, por ende aumenta el número de veces que las existencias se convierten en dinero o cuentas por cobrar</p>		$\frac{\text{Costo mercadería vendida}}{\text{Valor promedio del inventario}}$	
UNIDAD DE MEDIDA:	Número de veces		
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barra	PERIODICIDAD:	Semestral
META:	2 veces	RESPONSABLE:	Jefe Bodega

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Johanna E. Calderón Mera	Jefe Bodega

**Fuente:** Levantamiento en Campo


El objetivo del indicador es medir el número de veces que le toma a la empresa rotar la mercadería que almacena en las bodegas para determinar las veces que se recupera la inversión en existencias.



La misión de esta magnitud es evaluar el número de veces que le toma renovar las existencias a la empresa durante un periodo, de esta manera se verifica el número de veces que las existencias se convierten en dinero o cuentas por cobrar para la empresa. Si el resultado del indicador es menor a la meta establecida indica que la rotación del inventario es baja, razón por la que se debe examinar los factores que influyeron para que las existencias no circulen, de esta manera tomar las acciones pertinentes, y evitar que la mercadería se pueda volver obsoleta y pierda el valor comercial. Por el contrario, si el número de veces es igual o mayor a la meta, indica que los productos se venden a buen ritmo, y la empresa está recuperando la inversión en existencias. Se debe tomar en cuenta que no sea alto el número de veces de rotación del inventario, ya que es posible que haya una insuficiencia de inventario en las bodegas de la empresa, por lo que se debe analizar los factores que afectaron en el resultado.

### FI-G2-P1-3. Indicador: Exactitud del Inventario

Tabla 9. Ficha de Indicador Exactitud del Inventario-Abastecimiento

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G2-P1-3
	PROCESO: ABASTECIMIENTO	TIPO DE PROCESO:	CADENA DE VALOR	VERSIÓN: 01
	CÓDIGO PROCESO: G2.P1.			PÁGINA: 1/1

NOMBRE DEL INDICADOR:	Exactitud del Inventario		
OBJETIVO:	Evaluar el porcentaje de precisión de los inventarios que se encuentran almacenados en las bodegas de la empresa para determinar la eficacia en el control de las existencias		
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA	
Evalúa la relación entre el inventario físico que se encuentra en las bodegas (principal y de muestras), y el total de inventario teórico que se registra en el sistema informático de la empresa		$\frac{\text{Total inventario físico en las bodegas}}{\text{Total inventario teórico en el sistema}} * 100$	
UNIDAD DE MEDIDA:	%		
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Trimestral
META:	99,95 % de exactitud	RESPONSABLE:	Jefe Bodega

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Johanna E. Calderón Mera	Jefe Bodega

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera





El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de precisión de los inventarios que se encuentran almacenados en las bodegas de la empresa para determinar la eficacia en el control de las existencias.

La misión de esta magnitud es valorar la exactitud de las existencias para establecer la eficacia del control en relación al movimiento (entradas-salidas), almacenamiento y flujo de información. Si en el indicador se obtiene un porcentaje menor a la meta establecida indica que el control de la mercadería tiene falencias y se debe analizar los factores que influyeron en el resultado para tomar acciones oportunas. Por el contrario, si la magnitud genera un porcentaje igual o mayor a la meta se obtiene una gestión eficaz en relación al control de los inventarios que se encuentran almacenados en las bodegas de la empresa.

Los resultados de los indicadores del proceso de abastecimiento ayudan a que la empresa evalúe a los proveedores para obtener compras oportunas y de calidad que satisfagan a los clientes, mida la rotación del inventario para comprobar el número de veces que le toma renovar las existencias, y valore el control de inventarios que se encuentran en las bodegas para asegurar la inversión de la empresa, además contribuyen en el control y la mejora de los procesos.



### 3.3.1.1.2. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

#### ELABORACIÓN DE INDICADORES

Por medio de la técnica lluvia de ideas se generó los siguientes datos:

LLUVIA DE IDEAS	
Satisfacción de clientes	Devolución de productos
Cumplimiento del cronograma de visitas	Eficacia de las estrategias de ventas
Quejas de clientes	Cumplimiento en la entrega de pedidos
Errores en envíos de mercadería	Cartera recuperada
Nivel de penetración en mercado	Nuevos clientes por asesor
Competitividad de precios	Costos de despacho por pedido
Pedidos de clientes aprobados	Monto promedio de compra por cliente
Ventas realizadas	Ventas por marca de calzado

La información que se recolectó, posterior se presentó a todo el equipo de trabajo para el análisis.

#### Las ideas se ordenaron en grupos:

Las magnitudes se clasificaron en base a criterios similares y se estableció un nombre para cada grupo.



CLIENTES	MERCADO	COMERCIALIZAR PRODUCTO
Satisfacción de clientes	Nivel de penetración en mercado	Cumplimiento del cronograma de visitas
Quejas de clientes	Competitividad de precios	Errores en envíos de mercadería
Pedidos de clientes aprobados		Ventas realizadas
Cartera recuperada		Devolución de productos
Nuevos clientes por asesor		Eficacia de las estrategias de ventas
Monto promedio de compra por cliente		Cumplimiento en la entrega de pedidos
		Costos de despacho por pedido
		Ventas por marca de calzado

El resultado es el diagrama de afinidad terminado.

El equipo de trabajo mediante consenso seleccionó las magnitudes más adecuadas (se resaltan con un color diferente).

Posterior, los indicadores propuestos se evaluaron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.



Tabla 10. Evaluación de Indicadores Proceso de Comercialización

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Satisfacción de clientes	5	3	4	60
Cartera recuperada	2	5	4	40
Competitividad de precios	4	2	2	16
Cumplimiento del cronograma de visitas	3	3	2	18
Ventas realizadas	2	5	5	50
Devolución de productos	2	4	2	16
Ventas por marca de calzado	1	3	3	9

**Escala:**

1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Luego de obtener los resultados de la evaluación se seleccionó los indicadores con los más altos valores para realizar un análisis cualitativo mediante los siguientes criterios: ¿la magnitud o indicador propuesto puede medirse, es entendible y controlable?

**Tabla 11. Evaluación de Criterios Proceso de Comercialización**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Satisfacción de clientes	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Cartera recuperada	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Ventas realizadas	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Se eligen los indicadores que tienen el resultado positivo en los tres criterios de evaluación.


## FICHAS DE INDICADORES

Para el proceso de comercialización se presenta las siguientes fichas de indicadores:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**FI-G2-P2-1. Indicador: Satisfacción de Clientes****Tabla 12. Ficha de Indicador Satisfacción de Clientes-Comercialización**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G2-P2-1
	<b>PROCESO:</b> COMERCIALIZACIÓN	<b>TIPO DE PROCESO:</b> CADENA DE VALOR	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G2.P2.		<b>PÁGINA:</b> 1/1
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Satisfacción de Clientes		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Mide la relación entre la sumatoria de los porcentajes de cumplimiento de los requisitos de los clientes que se evaluaron como: calidad del producto, garantía del calzado, tiempo de entrega y exactitud en los pedidos, y el total de parámetros que se valoraron.		$\frac{\sum E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_n}{n}$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%	$E_n$ = Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de los clientes	
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Mensual
<b>META:</b>	90%	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe Ventas
<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera		<b>REVISADO POR:</b> Jefe Ventas	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es determinar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

La misión de esta magnitud es evaluar el grado de satisfacción de los clientes en aspectos como: calidad del producto (durabilidad), garantía del calzado (tres meses posteriores a la facturación), tiempo de entrega y exactitud en los pedidos (modelos y cantidad). La selección y el análisis de los requisitos de los clientes se deben realizar de manera objetiva para conseguir porcentajes reales. Si el indicador genera un resultado menor a la meta estipulada indica que la empresa falla en algunos criterios y no cumple con las necesidades del cliente, a mayor número de requisitos con bajo porcentaje es menor la satisfacción del cliente, motivo por el que se debe examinar los factores que afectaron para tomar las acciones


**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



pertinentes. Por el contrario, si el porcentaje de la magnitud es igual o mayor a la meta quiere decir que se alcanzó nivel altos en la mayoría de los requisitos, por ende existe una mayor satisfacción de los consumidores, de esta manera la empresa incrementa la fidelidad de los clientes.

## FI-G2-P2-2. Indicador: Ventas Realizadas

Tabla 13. Ficha de Indicador Ventas Realizadas-Comercialización

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G2-P2-2
	PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN	TIPO DE PROCESO:	CADENA DE VALOR
	CÓDIGO PROCESO:	G2.P2.	VERSIÓN:	01
			PÁGINA:	1/1
NOMBRE DEL INDICADOR:		Ventas Realizadas		
OBJETIVO:		Evaluar el porcentaje de ventas realizadas a clientes para conocer la eficacia de la gestión comercial		
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
Es la relación entre el total de ventas realizadas, es decir los pedidos que se facturaron y entregaron al cliente, y el total de pedidos que concretaron los asesores de ventas en las visitas		$\frac{\text{Total ventas a clientes realizadas}}{\text{Total pedidos de clientes}} * 100$		
UNIDAD DE MEDIDA:	%			
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Mensual	
META:	90%	RESPONSABLE:	Jefe Ventas	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		
Johanna E. Calderón Mera		Jefe Ventas		

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de ventas realizadas a clientes para conocer la eficacia de la gestión comercial.

La misión de esta magnitud es determinar las ventas que la fuerza de ventas realizó en las visitas a los clientes y que representan un beneficio potencial para la empresa. Si el porcentaje que se obtiene del indicador


AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



es menor a la meta establecida indica que varios pedidos no se entregaron al cliente, por lo que se debe examinar los factores que influyeron para tomar las acciones respectivas. Por el contrario, si el resultado es igual o superior a la meta, quiere decir que la mayoría de los pedidos de clientes se facturaron y enviaron al cliente, de esta manera se cumple con los requerimientos del mismo y se genera ganancias para la empresa con lo que se obtiene una gestión comercial eficaz en relación a las ventas.

### FI-G2-P2-3. Indicador: Cartera Recuperada

Tabla 14. Ficha de Indicador Cartera Recuperada-Comercialización

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G2-P2-3
	PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN	TIPO DE PROCESO:	CADENA DE VALOR
	CÓDIGO PROCESO:	G2.P2.		VERSIÓN: 01
			PÁGINA:	1/1

NOMBRE DEL INDICADOR:	Cartera Recuperada		
OBJETIVO:	Medir el porcentaje de cartera recuperada en el plazo establecido y por el valor completo para determinar la eficacia de la gestión de cobranzas		
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA	
Evalua la relación entre el valor de cartera que se recuperó de clientes en los plazos establecidos y por el valor completo, y el total de las ventas a clientes realizadas a crédito		$\frac{\text{Valor cartera recuperada de clientes}}{\text{Total ventas realizadas a crédito}} * 100$	
UNIDAD DE MEDIDA:	%		
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Mensual
META:	85%	RESPONSABLE:	Jefe Ventas

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Johanna E. Calderón Mera	Jefe Ventas

**Fuente:** Levantamiento en Campo





El objetivo del indicador es medir el porcentaje de cartera recuperada en el plazo establecido y por el valor completo para determinar la eficacia de la gestión de cobranzas.

La misión de esta magnitud es evaluar el porcentaje de valores de facturas de clientes que se recuperaron y conocer la eficacia de la gestión. Si el resultado del indicador es menor a la meta estipulada indica que varias facturas de venta no se recuperaron en los plazos establecidos y por los valores completos, de esta manera se obtuvo una gestión de cobranzas ineficaz, ya que el capital de trabajo de la empresa está amortizado y no genera beneficios, por lo que se debe analizar los factores que afectaron para tomar acciones oportunas que ayuden a mejorar la gestión. Por el contrario, si el porcentaje que se obtiene es igual o superior a la meta quiere decir que se recuperó la mayoría de la cartera de clientes, por ende es eficaz la gestión de cobranzas debido a que el capital de trabajo retorna a la empresa.

Los resultados de los indicadores del proceso de comercialización ayudan a que la organización evalúe el cumplimiento de los requisitos para obtener la satisfacción del cliente, y fortalecer el vínculo entre el cliente y la empresa, valore el nivel de ventas realizadas para comprobar la gestión comercial, y mida el nivel de recuperación de la cartera de clientes para asegurar el retorno del capital de trabajo a la organización.

Es importante que el responsable de la ejecución de los indicadores cumpla con la frecuencia estipulada para obtener los datos necesarios; y mediante los gráficos de seguimiento se puedan comparar los resultados y las tendencias en periodos de tiempo.

Los indicadores contribuyen en la estabilidad, el control y la mejora de los procesos de la empresa, por lo que es importante analizar los resultados

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



que se obtuvieron en éstos, con el propósito de detectar las no conformidades y oportunidades de mejora para tomar acciones oportunas, este análisis involucra a la dirección y al facilitador de cada proceso.

A continuación se detallan los anexos de:

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

La elaboración y las fichas de indicadores del proceso de gestión de la dirección se encuentran en el Anexo 13, y gestión de control y mejora se detallan en el Anexo 14.

### **PROCESOS DE APOYO**

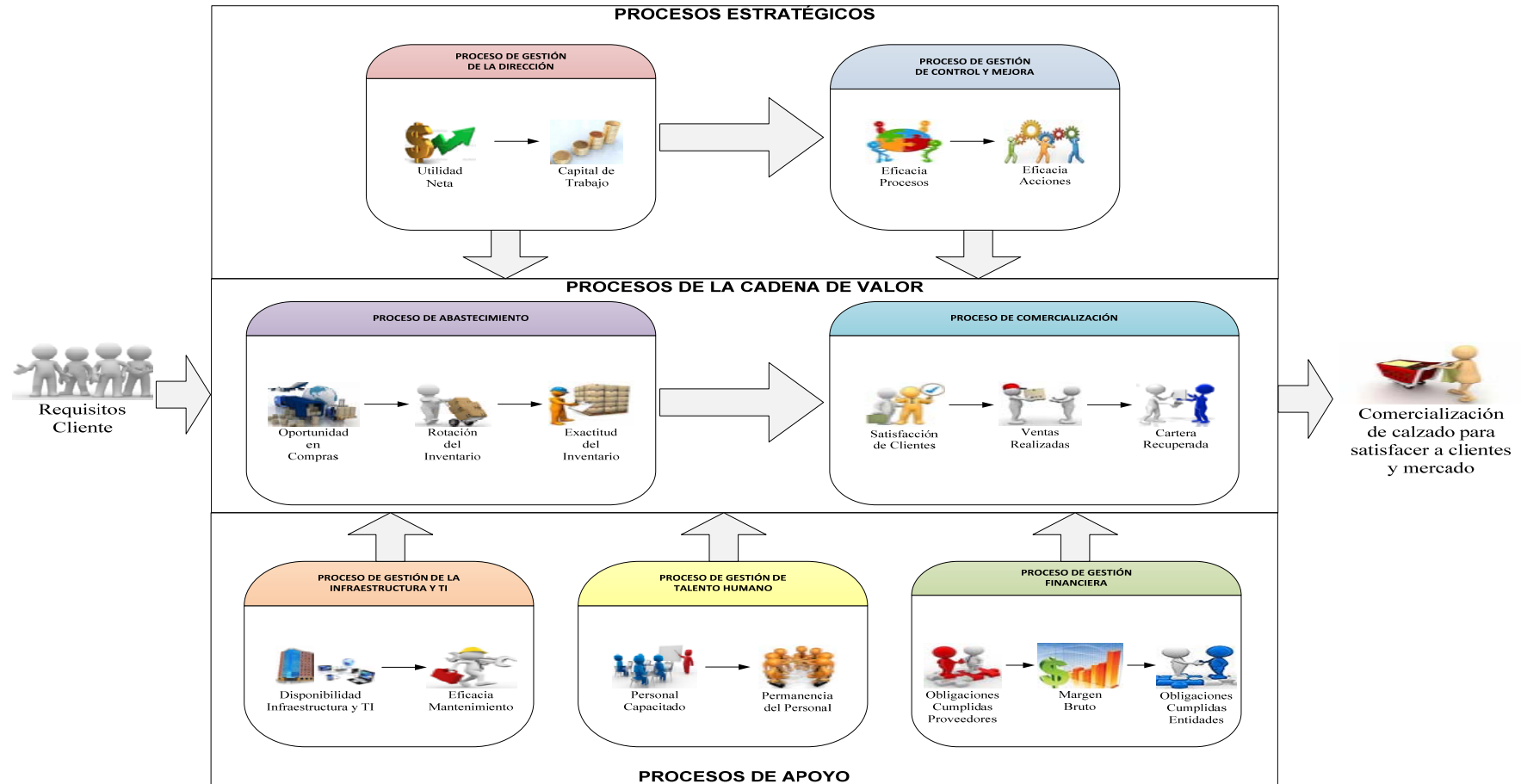
La elaboración y las fichas de indicadores del proceso de gestión de infraestructura y TI se detallan en el Anexo 15, gestión de talento humano se presenta en el Anexo 16 y gestión financiera se encuentran en el Anexo 17.

### **3.3.2. MAPA DE INDICADORES**

El mapa de indicadores es el entregable final y están asociados a los procesos de la empresa, a través de los cuales se medirá toda la gestión, con el propósito de brindar una herramienta visual de fácil revisión.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Figura 21. Mapa de Indicadores Empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### **3.4. MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR**

Después de identificar los procesos en la empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA., y se determinaron los indicadores de gestión para cada uno de éstos, se inicia con la mejora de los procesos críticos de la cadena de valor. Se tomaron éstos procesos como modelo debido al valor que aportan para que la organización cumpla con los requisitos de los clientes.

#### **3.4.1. MÉTODO PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO**

El método que se utilizó para mejorar los procesos críticos de la cadena de valor se desarrolló mediante las herramientas: identificación de los desperdicios, diagrama causa-efecto y plan de acción para eliminar las no conformidades.

##### **3.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS DESPERDICIOS**

Los efectos en los procesos se identificaron en el momento de levantar la información mediante la observación directa y las entrevistas al personal. Estos efectos ocasionan desperdicios que afectan el desempeño de los procesos, el propósito de reconocer a éstos es eliminarlos para obtener los resultados planificados. Los despilfarros se pueden visualizar en especial en las actividades o en los procesos que utilizan más recursos de lo necesario y no agregan valor para el cliente.



La simbología para los efectos es la siguiente E.1., la letra está seguida de un número que corresponde al orden y ayudará en la identificación de éstos.

A continuación se presenta los efectos y desperdicios que se encontraron en la cadena de valor:



Tabla 15. Efectos y Desperdicios de la Cadena de Valor

			DESPERDICIOS							
			SOBREPRODUCCIÓN	TIEMPO DE ESPERA	TRANSPORTE	SOBREPROCESAMIENTO	EXCESO DE MOVIMIENTOS	EXCESO DE INVENTARIO	RETRABAJO	TALENTO HUMANO
EFECTO	PROCESO DE ABASTECIMIENTO	E1. No hay coordinación del talento humano		El calzado que se importa tiene un tiempo de espera desde que se retira de la Aduana hasta que toda la mercadería se encuentra en las bodegas de la empresa			Se realiza demasiados movimientos de la mercadería que se importa debido al insuficiente número de personas calificadas para mover la cantidad de cajas de calzado que se recibe por contenedor			
		E2. Falta de motivación e incentivos para el talento humano		El trabajo se ralentiza por la baja motivación del personal y ocasiona demora en la ejecución de las actividades					Se producen errores en la ejecución de las actividades, los colaboradores realizan el trabajo de forma incorrecta y tienen que volver a realizar la actividad	No se reconoce el potencial del talento humano ya que no se toma en cuenta el aporte de ideas y los conocimientos del personal
	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	E3. Aprobación no oportuna de los pedidos de clientes		Los pedidos de clientes tienen tiempo de espera desde que se envían al e-mail de la persona encargada hasta que se aprueba		Se realizan envíos innecesarios de información. Los pedidos de clientes se envían al e-mail de varias personas de la empresa y ellos reenvían el documento al correo de la persona autorizada de la aprobación, de esta manera se duplica la información				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		DESPERDICIOS							
		SOBREPRODUCCIÓN	TIEMPO DE ESPERA	TRANSPORTE	SOBREPROCESAMIENTO	EXCESO DE MOVIMIENTOS	EXCESO DE INVENTARIO	RETRABAJO	TALENTO HUMANO
EFECTO	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	E4. Carencia de planificación en los envíos de mercadería a clientes	El envío de mercadería a clientes tiene que esperar hasta que el transporte de la empresa se desocupe de los trámites (envíos) que realiza el personal de otras áreas. Otra demora se suscita en el momento que el pedido no se ingresa de manera oportuna en el sistema y el envío de calzado a clientes tiene que esperar	El envío de calzado a clientes se transporta en varias ocasiones de un lugar a otro, debido a que los pedidos se despachan fuera del horario y de las rutas que se programan		Se utiliza varios transportes para enviar la mercadería a los clientes, por ende se realiza varias cargas y descargas del producto, éstos son movimientos innecesarios del producto			
		E5. No hay aprobación oportuna en las devoluciones de mercadería de clientes	La aprobación de las devoluciones de mercadería tienen tiempo de espera desde el momento que se presenta el documento y el calzado a devolver hasta que se aprueba la misma, esto ocasiona un periodo de espera para el cliente		Se realiza varias revisiones a la mercadería que devuelve el cliente para comprobar el cumplimiento de los parámetros de devolución	El calzado que devuelve el cliente tiene varias verificaciones en las que se mueve y manipula el producto de forma innecesaria			
		E6. Falta de capacitación del talento humano						Se generan errores al realizar las actividades por el desconocimiento del personal	No se fomenta el potencial del talento humano ya que los conocimientos del personal se encuentran desactualizados

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## PROCESO DE ABASTECIMIENTO

En este proceso se evidenció los siguientes efectos y despilfarros:

- **E.1. Efecto:** No hay coordinación del talento humano

**Subproceso:** Recibir la mercadería

**Actividad:** Recibir, descargar y ubicar de manera preliminar la mercadería

Este inconveniente ocasiona:

**Tiempo de espera:** La mercadería que se traslada de la Aduana a las bodegas de la empresa requiere de varios viajes de los camiones y de la mayoría de personal involucrado en el proceso para cargar y descargar la misma. Las cajas de calzado que se encuentran en las bodegas (mercadería que se descarga al inicio) tienen que esperar hasta que toda la importación de mercadería se reciba y descargue para continuar con la siguiente actividad.

**Exceso de movimientos:** El producto tiene demasiados movimientos ya que el número de personas calificadas para cargar y descargar la mercadería es insuficiente. Es alto el esfuerzo físico del personal al realizar esta actividad debido a la cantidad de cajas que se recibe por importación.

- **E.2. Efecto:** Falta de motivación e incentivos para el talento humano

**Subproceso:** Almacenar, controlar y preservar el inventario

**Actividad:** Determinar las guías para la ubicación de la mercadería y seleccionar las muestras de calzado

En este efecto se produce los siguientes desperdicios:

**Tiempo de espera:** La mercadería que se encuentra en las bodegas de la empresa debe fluir de manera normal en el proceso pero debido a la baja motivación del personal el trabajo se vuelve más lento, esto





ocasiona demoras en la ejecución de la actividad y tiempo de espera para continuar con la siguiente actividad.

**Retrabajo:** Las actividades se ejecutan de forma incorrecta, por este motivo se tiene que volver a realizar el trabajo, estos errores por parte de los colaboradores ocasionan que el calzado permanezca en la misma actividad y no fluya de manera normal en el proceso.

**Talento humano:** No se reconoce el potencial del talento humano, ya que el aporte de ideas y conocimientos de los colaboradores de la empresa no se toman en cuenta.

## PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Se identificó despilfarros en las siguientes actividades:

- **E.3. Efecto:** Aprobación no oportuna de los pedidos de clientes

**Subproceso:** Generar pedidos de clientes

**Actividad:** Revisar el historial de clientes

Este inconveniente provoca:

**Tiempo de espera:** Los pedidos de clientes se demoran en la aprobación, el tiempo de espera se da desde el momento que se envía la información por correo electrónico a la persona autorizada para que revise el historial del cliente hasta que se aprueba el pedido, esto ocasiona que la siguiente actividad espere por el documento para continuar.

**Sobreprocesamiento:** En el procedimiento que se sigue para la aprobación de pedidos de clientes existe una serie de pasos innecesarios, ya que el asesor al momento de concretar la venta del calzado con el cliente envía la información por correo electrónico a



varias personas de la empresa para tratar de agilizar el trámite, esto ocasiona que el personal que recibe el documento lo reenvíe al correo de la persona autorizada de la aprobación, de esta manera el pedido no sigue la secuencia normal en el proceso y se duplica la información.

- **E.4.Efecto:** Carencia de planificación en los envíos de mercadería a clientes

**Subproceso:** Despachar la mercadería

**Actividad:** Programar y enviar la mercadería al cliente

Lo que produce este efecto es:

**Tiempo de espera:** El envío de mercadería a clientes tiene que esperar a que el camión de la empresa realice los trámites (envíos) del personal de otras áreas. Otra espera se presenta en el momento que no se ingresa a tiempo el pedido del cliente en el sistema, esto provoca que las siguientes actividades se retrasen, por ende el envío de calzado a clientes tiene que esperar.

**Transporte:** La mercadería que se envía al cliente se traslada por varias ocasiones de un lugar a otro (camión de la empresa), ya que los pedidos se despachan fuera del horario y de las rutas que se programaron, esto genera transporte innecesario del producto.

**Exceso de movimientos:** El calzado que se envía a los clientes tiene movimientos innecesarios en el momento del envío, debido a que la mercadería utiliza varios transportes y el personal tiene que cargar y descargar la mercadería por varias ocasiones.

- **E.5.Efecto:** No hay aprobación oportuna en las devoluciones de mercadería de clientes

**Subproceso:** Postventa, recuperar cartera de clientes y tramitar la devolución de mercadería



**Actividad:** Verificar las devoluciones de mercadería de clientes

Este efecto produce:

**Tiempo de espera:** La aprobación de las devoluciones de mercadería de clientes tienen tiempo de espera desde el momento que los asesores de venta presentan el documento y el calzado a devolver en la empresa hasta que se aprueba la misma, esto ocasiona un periodo de espera para el cliente.

**Sobrepocesamiento:** La mercadería que devuelve el cliente tiene varias revisiones en las que se comprueba el cumplimiento de los parámetros establecidos: la primera verificación lo realizan los asesores de ventas para recibir y tramitar la devolución de calzado del cliente, posterior el Jefe de Bodega revisa el producto para comprobar y aprobar la devolución, si no se acepta la mercadería hace otra revisión el Jefe de Ventas para confirmar de nuevo los parámetros de devolución.

**Exceso de movimientos:** Las devoluciones de mercadería tienen varias revisiones previas a la autorización que ocasionan movimientos y manipulación innecesaria del producto.

- **E.6. Efecto:** Falta de capacitación del talento humano

**Subproceso:** Establecer las zonas y estrategias de venta

**Actividad:** Elaborar el cronograma de visitas por ciudad y seleccionar las muestras de calzado

Este efecto produce:

**Retrabajo:** Se generan repeticiones o correcciones en la ejecución de las actividades, estos errores se producen por el desconocimiento del personal al realizar el trabajo.



**Talento humano:** No se fomenta el potencial del personal de la empresa ya que los conocimientos de los colaboradores se encuentran desactualizados.

Es importante identificar los desperdicios que se generan en los procesos, ya que éstos no aportan con valor al producto por que paga el cliente, solo representan costos para la empresa. La eliminación de los despilfarros conlleva a una organización más competitiva, con mayor flexibilidad, eficiencia y eficacia en los procesos que en este caso son de la cadena de valor.

La dirección debe propiciar un ambiente en el que se promueva la continua identificación y eliminación de desperdicios para que el personal adopte una cultura de mejora y se convierta ésta en un hábito. Los resultados que se obtienen son inmediatos ya que se reducen costos, incrementan la productividad, motivan a los equipos de trabajo, entre otros aspectos favorables.

## **ANÁLISIS CAUSA-RAÍZ**

Una vez que se determinó el efecto principal y los desperdicios que se generan en los procesos de la cadena de valor, se procede a realizar el análisis y la identificación de las posibles causas, en este punto se utilizó el diagrama causa-efecto y la técnica de los cinco por qué para poder encontrar la(s) causa(s)-raíz del efecto, mediante estas herramientas se pudo establecer la(s) causa(s) más probables en base a la importancia y al efecto, el detalle de la metodología que se utilizó se encuentra en el punto 3.4.2., de este capítulo.



### **3.4.1.2. ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

La estandarización de las actividades permite disminuir la variación que se puede generar en los procesos, mediante un ciclo de mejora continua en el que el facilitador en conjunto con los involucrados del proceso innova, documenta y repite el procedimiento. Los estándares y parámetros deben ser elaborados por los miembros de cada proceso ya que ellos tienen el conocimiento necesario.

A continuación se presenta el modelo propuesto para la estandarización de actividades:



**PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS  
Y DE MEJORA**

CÓDIGO: MC-AC

VERSIÓN: 01

PÁGINA: 1/6

## **OBJETIVO**

Establecer la responsabilidad, metodología y lineamientos a seguir para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora a partir de las no conformidades reales o potenciales, y de las oportunidades de mejora que se identifiquen en los procesos, el propósito es mejorar de manera continua, alcanzar los resultados planificados, incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, y obtener la satisfacción de clientes internos y externos de la empresa.

## **ALCANCE**

El alcance de este procedimiento aplica a todos los procesos de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., inicia con la detección de una no conformidad real o potencial y/o las oportunidades de mejora, y finaliza con la ejecución, seguimiento y control de las acciones, de esta manera se evitará que ocurra de nuevo estos incumplimientos de requisitos en los procesos. Este aporte de mejora continua beneficia a todos los procesos de la empresa.

## **RESPONSABLES**

Para asegurar el cumplimiento, implementación, seguimiento, control, y garantizar el correcto conocimiento y aplicación del procedimiento por parte del personal involucrado, la responsabilidad se le asigna a los facilitadores de cada proceso.

**PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS  
Y DE MEJORA**

CÓDIGO: MC-AC

VERSIÓN: 01

PÁGINA: 2/6

**DEFINICIONES**

Los siguientes términos se definen para una mejor comprensión del documento:

- **Acción Correctiva:** Es la acción o conjunto de acciones que se toman para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad o de alguna otra situación que no se desea. Esta acción se toma para que no vuelva a suceder algún inconveniente en el proceso.
- **Acción Preventiva:** Es la acción o conjunto de acciones que se toman para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial o de alguna otra situación potencial que no se desea. Esta acción se toma para prevenir que suceda algún inconveniente en el proceso.
- **Acción de Mejora:** Es la acción o conjunto de acciones que se toman de manera permanente, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, optimizar el desempeño y cumplir con los requisitos de clientes internos y externos de la empresa.
- **No Conformidad:** Es el incumplimiento de un requisito. Los requisitos son establecidos por el cliente interno y externo.
- **No Conformidad Potencial:** Es la probabilidad de incumplimiento de un requisito, este se puede identificar en el momento que se realiza la planificación de los procesos.
- **Satisfacción del Cliente:** Es la percepción que tiene el cliente referente al grado de cumplimiento de los requisitos, mediante ésta la empresa obtiene la confianza y fidelidad de los consumidores.
- **Eficiencia:** Es la capacidad para alcanzar un propósito por medio de la optimización de los recursos.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS  
Y DE MEJORA

CÓDIGO: MC-AC

VERSIÓN: 01

PÁGINA: 3/6

## DEFINICIONES

- **Eficacia:** Es la capacidad para lograr los resultados esperados.

## GENERALIDADES

Este procedimiento se basa en la eficiencia y eficacia de los procesos al momento de tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora, con el fin de eliminar la(s) causa(s) de las no conformidades detectadas y evitar que éstas vuelvan a suceder en el futuro.

## FUENTES DE LAS NO CONFORMIDADES

Se tiene que identificar el incumplimiento de requisitos que se generan en los procesos de la empresa. A continuación se presentan algunas fuentes de las no conformidades:

- **ACCIONES CORRECTIVAS:** Las fuentes para tomar acciones correctivas se pueden presentar en:

Observación interna del personal

Reclamos de clientes

Devoluciones de mercadería

Resultados de los indicadores de gestión

Resultados del análisis de la planificación y las metas organizacionales

Resultados de las evaluaciones a los colaboradores de la empresa


Hallazgos o no conformidades que se identifican en las auditorías

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





	<b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>	<b>CÓDIGO:</b> MC-AC <b>VERSIÓN:</b> 01 <b>PÁGINA:</b> 4/6
---	--	--

- **ACCIONES CORRECTIVAS:**

Resultados de las evaluaciones realizadas por los organismos de control y regulación

Otras fuentes detectadas que representen un riesgo real para los procesos.

- **ACCIONES PREVENTIVAS:** Las fuentes para tomar acciones preventivas se pueden originar en:

Observación interna de los colaboradores

Análisis y evaluación de los procesos

Monitoreo y control a los procesos

Resultados de las auditorías

Resultados de la revisión de la planificación por la dirección

Sugerencias de los clientes internos, externos y partes interesadas

Otras fuentes que identifiquen una no conformidad o riesgo potencial que altere el correcto funcionamiento del proceso.

- **ACCIONES DE MEJORA:** Las fuentes para tomar acciones de mejora se pueden generar en:

Observación interna del personal

Sugerencias de los clientes internos, externos y partes interesadas

Observaciones u oportunidades de mejora que se identifican en las auditorías


**PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS  
Y DE MEJORA**

CÓDIGO: MC-AC

VERSIÓN: 01

PÁGINA: 5/6

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**


ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Inicio		
1. Analizar	1. Analizar las fuentes de no conformidad y oportunidades de mejora	Todo el personal
2. Identificar	2. Identificar el incumplimiento de requisitos o no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora que afecta al proceso para registrar en el formato de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora (MC-AC) que se encuentra en el Anexo 18.	Todo el personal
3. Enviar	3. Enviar el documento de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora al facilitador del proceso para que identifique las causas que originan la no conformidad real o potencial, u oportunidad de mejora	Todo el personal
4. Establecer y analizar	4. Establecer y analizar la(s) causa(s) que ocasiona la no conformidad real o potencial, u oportunidad de mejora. Para el análisis se recomienda usar el diagrama causa-efecto y la técnica de los cinco por qué, caso contrario cada proceso deberá determinar la metodología a utilizar	Facilitador del proceso
5. Determinar	5. Determinar las acciones, actividades o medidas que aseguren la eliminación de la(s) causa(s) de la no conformidad real o potencial, y garanticen que no vuelva a ocurrir en el futuro. En este punto se establece la acción, el entregable, los recursos, el responsable de la ejecución y verificación, la fecha de ejecución y la eficacia de la acción. Esta información se tiene que registrar en el formato de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora en la parte Plan de Acción	Facilitador del proceso
6. Revisar y aprobar	6. Revisar y aprobar la solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora, este documento se tiene que enviar a la Jefe Administrativa para el análisis y la aprobación	Jefe Administrativa
7. Implementar	7. Implementar las acciones que se sugirieron en el documento Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora, y realizar la gestión necesaria para el cumplimiento de las mismas dentro de los plazos establecidos	Facilitador del proceso
Fin		


**PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS  
Y DE MEJORA**

CÓDIGO: MC-AC

VERSIÓN: 01

PÁGINA: 6/6

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
 <b>8. Realizar el seguimiento</b>	<b>8.</b> Realizar el seguimiento a las acciones que se ejecutaron para comprobar el cumplimiento y las fechas de ejecución con los registros del documento	Facilitador del proceso
<b>Comprobar resultado</b> SI NO	Comprobar los resultados obtenidos de la(s) acción(es) que se realizaron y establecer la eficacia	Facilitador del proceso
<b>9. Establecer</b>	<b>9.</b> Establecer una nueva acción(es) debido a que la(s) acción(es) que se ejecutaron no eliminaron la(s) causa(s) de la no conformidad y no identificaron oportunidades de mejora, por lo que no fueron eficaces, por esta razón se debe regresar a la actividad # 4 para establecer de nuevo la(s) causa(s)-raíz y determinar una nueva acción(es) a ejecutar. Los resultados se registran en la parte de observaciones del documento	Facilitador del proceso
<b>10. Cerrar la solicitud</b>	<b>10.</b> Cerrar la solicitud de acción en la que se detalla las evidencias, observaciones y los comentarios finales referentes a la(s) acción(es) correctiva, preventiva o de mejora que se ejecutaron, la fecha y firma del facilitador del proceso	Facilitador del proceso
<b>11. Informar</b>	<b>11.</b> Informar a las partes interesadas el cierre de la(s) acción(es) que se ejecutaron en el proceso. El envío del documento se lo debe realizar por correo electrónico para dejar constancia del mismo	Facilitador del proceso
<b>12. Registrar</b>	<b>12.</b> Registrar el documento Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora por cada proceso de la empresa, con el propósito de dar seguimiento y tener evidencia de la ejecución de las acciones	Jefe Administrativa
<b>13. Controlar</b>	<b>13.</b> Controlar que el incumplimiento de requisitos o no conformidad real, potencial, u oportunidad de mejora que afecta al proceso, no suceda en el futuro	Facilitador del proceso
<b>Fin</b>		

**ANEXO**

Este procedimiento presenta un formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora que se detalla en el Anexo 18.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



### 3.4.2. LEVANTAMIENTOS DE CAUSA-RAÍZ

Posterior a la identificación de los efectos y desperdicios en los procesos de la cadena de valor, se procedió a determinar las posibles causas que contribuyen al efecto mediante el diagrama causa-efecto. Para desarrollar esta herramienta en primera instancia y como fuente primaria se utilizó el aporte de ideas del personal involucrado, la generación de éstas fue una contribución importante, ya que se tomaron como base para la selección de las causas más probables, después se procedió a analizar y establecer las causas primordiales para detallarlas en cada rama principal del diagrama. Luego se utilizó la técnica de los cinco por qué para obtener las causas más profundas del efecto, este procedimiento exige tomar la respuesta del primer por qué y seguir con la pregunta hasta que surja(n) la(s) causa(s)-raíz del problema. Posterior, se comprobó la validez lógica de cada cadena causal para hacer las correcciones respectivas y realizar la integración del diagrama.

Las causas-raíz tienen la siguiente simbología C.1., la letra está seguida de un número que representa el orden de las causas y los efectos que se identificaron en los procesos.

La información y el análisis requerido para realizar los levantamientos causa-raíz se obtuvo y realizó mediante reuniones con el personal involucrado en los procesos de la cadena de valor.

Se presenta a continuación el modelo propuesto para los levantamientos de causa-raíz:

**Paso 1.** Se definió de forma sencilla y breve el efecto que se encontró en el proceso cuyas causas se quieren identificar. El efecto debe ser específico y no sesgado.

En el proceso de abastecimiento se encontró:



**Efecto E.1.:** No hay coordinación del talento humano

**Subproceso:** Recibir la mercadería

**Actividad:** Recibir, descargar y ubicar de manera preliminar la mercadería

**Paso 2.** Se colocó el efecto en el eje central del diagrama, la dirección de la flecha es de izquierda a derecha y apuntando hacia el efecto.



**Paso 3.** Se identificó las posibles causas que contribuyen al efecto.

Como fuente primaria se utilizó el aporte de ideas del personal involucrado en el proceso para la construcción del diagrama.

Lluvia de ideas:

- No hay continuidad en el procedimiento
- Falta de comunicación entre los involucrados
- No tienen las herramientas de trabajo
- Carencia de personal calificado
- No se toman decisiones oportunas
- Demora al realizar las actividades

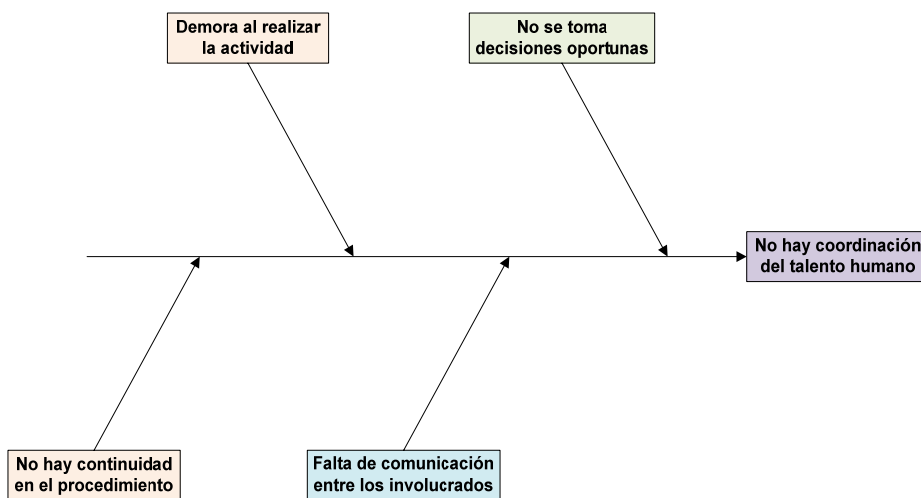
**Paso 4.** Se determinó las causas principales para incluirlas en el diagrama.

Las ideas que se generaron en el paso anterior se asociaron a las 8 M's.

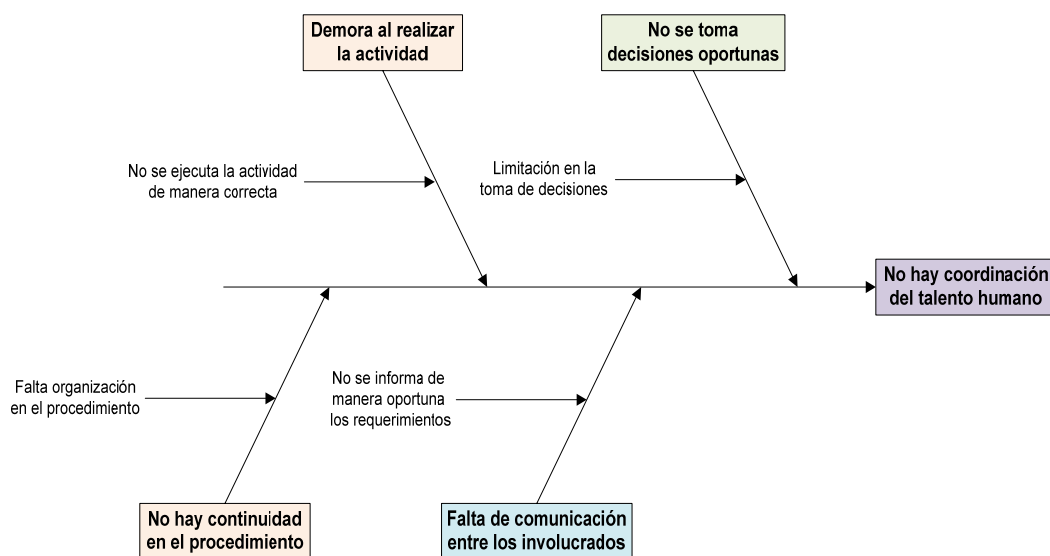


FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	No se toma decisiones oportunas
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	Demora al realizar la actividad
	No hay continuidad en el procedimiento
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	Falta de comunicación entre los involucrados
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	

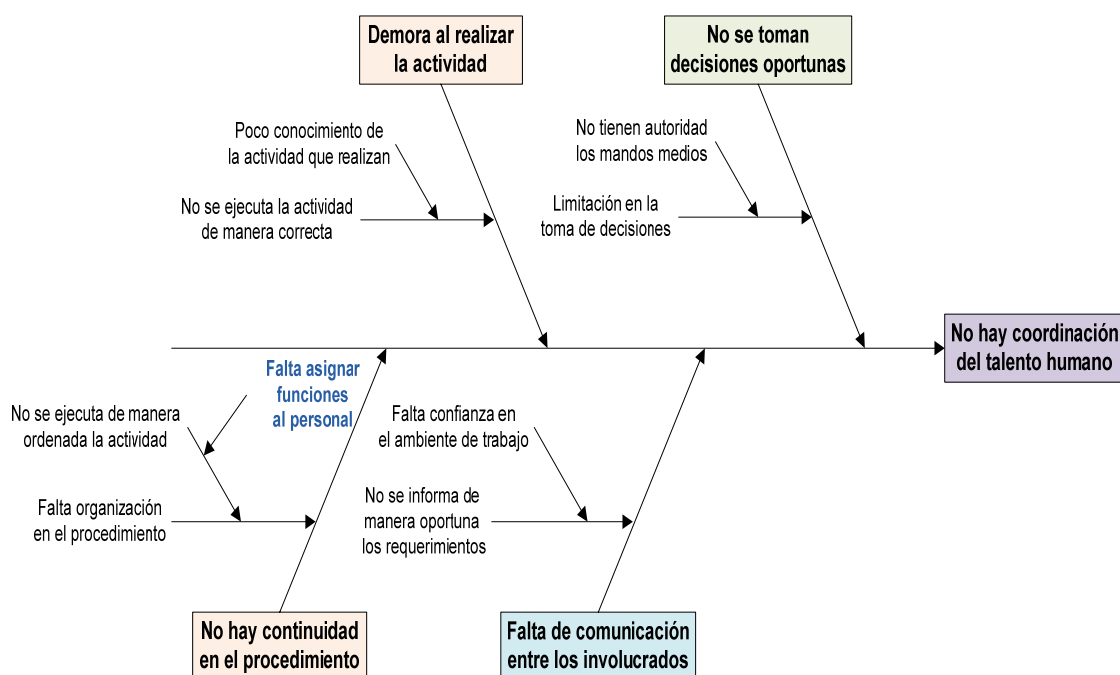
Posterior, las causas principales se las representó en recuadros que se conectan con el eje central del diagrama.



**Paso 5.** Se agregó causas (subcausas) a cada rama principal del diagrama, al final de las líneas trazadas de forma paralela al eje central, éstas se unen a la línea principal correspondiente.



**Paso 6.** Se agregó causas subsidiarias a las subcausas. Mediante la técnica de los cinco por qué el proceso continuó hasta que en cada rama principal se obtuvo la(s) causa(s) más profundas.



**Figura 22. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 1.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



La causa-raíz que se identificó se encuentra con un diferente color de letra. Para obtener mejor claridad en el gráfico y en la metodología no se incluyeron todas las subcausas que se encontraron, pero éstas se detallan en la Tabla 16, del siguiente paso.

**Paso 7.** Se comprobó la validez lógica de cada cadena causal y la integración del diagrama para obtener una visión global de las causas y subcausas del efecto.

A continuación se detalla la tabla de las causas y subcausas del efecto que se encontró en el proceso de abastecimiento.

**Tabla 16. Causas y Subcausas-Proceso Abastecimiento Efecto 1**

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
<b>GERENCIA</b>	No se toma decisiones oportunas	Limitación en la toma de decisiones de los mandos medios	No tienen autoridad los mandos medios	Falta asignar autoridad por parte de la dirección	No se ha definido el nivel de autoridad para mandos medios
<b>MÉTODO</b>	Demora al realizar las actividades	No se ejecuta la actividad de manera correcta	Poco conocimiento de la actividad que realizan	El personal no tiene la experiencia e instrucción para realizar la actividad	La actividad no está dentro de las funciones del cargo para los que fueron contratados
	No hay continuidad en el procedimiento	Falta organización en el procedimiento	No se ejecuta de manera ordenada la actividad	No hay responsable para la ejecución del procedimiento	Falta asignar funciones al personal
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Falta de comunicación entre los involucrados	No se informa de manera oportuna los requerimientos del personal	Falta confianza en el ambiente de trabajo	No hay buenas relaciones laborales	Falta fortalecer las relaciones entre el personal

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La lectura de la cadena causal se debe realizar con dirección hacia el efecto desde de la última subcausa, con el fin de verificar el sentido lógico y operativo.

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera





En este caso se lee de la siguiente manera: La falta de asignación de funciones al personal es causa de no tener un responsable para la ejecución del procedimiento que es causa de no ejecutar de manera ordenada la actividad que es causa de la falta de organización en el procedimiento que es causa de no haber continuidad en el mismo.

**Paso 8.** Se identificó la causa-raíz del efecto.

En el proceso de abastecimiento se encontró la siguiente causa-raíz:

**C.1. Causa-Raíz:** Falta asignar funciones al personal

El propósito de la elaboración del diagrama causa-efecto es brindar una visión clara y ordenada de las causas que contribuyen al efecto e identificar la causa-raíz para tomar contramedidas al nivel más profundo, de esta manera evitar la recurrencia del efecto en el proceso.

**Paso 9.** Se determinó y preparó un plan de acción para la causa-raíz que se identificó. La estructura del plan de mejora se describe en el punto 3.4.3., de este capítulo.

El detalle de los levantamientos de causa-raíz para los efectos que se encontraron en los procesos de la cadena de valor se presentan de la siguiente manera:

**Proceso de Abastecimiento**

- Para el efecto E.2., se encuentra en el Anexo 19.

**Proceso de Comercialización**

- Para el efecto E.3., se describe en el Anexo 20.
- Para el efecto E.4., se detalla en el Anexo 21.
- Para el efecto E.5., se encuentra en el Anexo 22.
- Para el efecto E.6., se describe en el Anexo 23.



### 3.4.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MEJORA

El plan de mejora o acción se elaboró posterior a obtener las causa(s)-raíz en los procesos de la cadena de valor, y se lo realizó en conjunto con el personal que interviene en los mismos. Este documento ayuda a establecer las acciones correctivas y a eliminar la(s) causa(s) que ocasionan el efecto no deseado en los procesos.

En el plan de acción se sugiere los siguientes campos:

**Acción:** Es la acción o conjunto de acciones que se deben ejecutar, con el fin de eliminar la(s) causa(s)-raíz que provocan el incumplimiento de los requisitos de clientes.

**Entregable:** Es la ejecución de la acción, es el resultado a entregar.

**Recursos:** Son los medios extras que se necesitan para realizar la acción.

**Responsable ejecución:** Es la persona que se encarga de tramitar los recursos necesarios, controlar la ejecución de la acción y registrar la fecha de ejecución.

**Fecha ejecución:** Describe la fecha planificada, es el tiempo máximo en el que se debe cumplir la acción; y la fecha realizada, es momento en el que se ejecutó la acción.

**Responsable evaluación:** Es la persona que se encarga de comprobar y registrar la eficacia de la acción.

**Eficacia de la Acción:** Es el registro que evidencia la capacidad que tuvo la acción para conseguir los resultados esperados, además en este campo se detalla la fecha en la que se realizó la verificación.

Se presenta a continuación el plan de acción:



Tabla 17. Plan de Acción Procesos Cadena de Valor

PLAN DE ACCIÓN									
ACCIÓN	ENTREGABLE	RECURSOS	RESPONSABLE EJECUCIÓN	FECHA EJECUCIÓN		RESPONSABLE EVALUACIÓN	EFICACIA DE LA ACCIÓN		
				PLANIFICADA	REALIZADA		SI	NO	FECHA VERIFICACIÓN
A.1.	Definir y comunicar las funciones al personal	Manual de funciones, en este documento se detalla el cargo, el propósito, las funciones a desempeñar y la responsabilidad del talento humano. Por medio del correo electrónico corporativo de la empresa se informa a los colaboradores	Jefe Talento Humano	Quinto bimestre del año		Facilitador de cada proceso			
A.2.	Diseñar y notificar el plan de motivación e incentivos para el talento humano	Plan de motivación e incentivos para el talento humano. El medio de difusión es el correo electrónico corporativo de la empresa	Jefe Talento Humano	Quinto bimestre del año		Facilitador de cada proceso			
A.3.	Seleccionar y capacitar al personal de apoyo-backup para la aprobación de pedidos de clientes	Personal de apoyo-backup seleccionado y capacitado para aprobar los pedidos de clientes	Jefe Talento Humano	Cuarto bimestre del año		Jefe Administrativa			
	Elaborar y comunicar el instructivo de trabajo-documento guía para aprobar los pedidos de clientes	Instructivo de trabajo, en este documento se detalla los parámetros y procedimientos a seguir para aprobar los pedidos de clientes. El medio de difusión es el correo electrónico corporativo de la empresa	Jefe Administrativa	Cuarto bimestre del año		Jefe Talento Humano			
A.4.	Establecer el canal de comunicación para coordinar los envíos de mercadería de clientes	Cuentas de correo corporativo de la empresa para todo el personal	Profesional en Ingeniería en Sistema	Jefe Administrativa	Cuarto bimestre del año	Jefe Bodega			



PLAN DE ACCIÓN										
ACCIÓN		ENTREGABLE	RECURSOS	RESPONSABLE EJECUCIÓN	FECHA EJECUCIÓN		RESPONSABLE EVALUACIÓN	EFICACIA DE LA ACCIÓN		
					PLANIFICADA	REALIZADA		SI	NO	FECHA VERIFICACIÓN
A.4.	Elaborar e informar el cronograma de horarios y rutas de transporte para enviar la mercadería de clientes	Cronograma semanal de horarios y rutas para enviar la mercadería de clientes (con seguimiento diario). Por medio del correo electrónico corporativo de la empresa se comunica al personal involucrado		Jefe Bodega	Cuarto bimestre del año		Jefe Talento Humano			
A.5.	Definir el nivel de autoridad y responsabilidad para los mandos medios	Manual de funciones, en este documento se detalla el cargo, el propósito, las funciones a desempeñar y la responsabilidad del talento humano. Por medio del correo electrónico corporativo de la empresa se informa a los colaboradores		Jefe Talento Humano	Quinto bimestre del año		Facilitador de cada proceso			
A.6.	Determinar los métodos e instrumentos para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano	Técnicas para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano: encuestas, entrevistas y observación del personal		Jefe Talento Humano	Quinto bimestre del año		Facilitador de cada proceso			
	Elaborar y comunicar el programa anual de capacitación para actualizar y perfeccionar los conocimientos, desarrollar las destrezas y habilidades del talento humano	Plan anual de capacitaciones en base al diagnóstico de competencias necesarias del talento humano, y a los objetivos organizacionales. La difusión se realiza mediante el correo electrónico corporativo de la empresa	Recursos financieros, Consultores externos		Quinto bimestre del año					

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



En la Tabla 17 se evidencian las acciones a tomar para eliminar los efectos que se identificaron en la cadena de valor de la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.

Para codificar las acciones se utilizó la siguiente simbología A.1., la numeración corresponde al orden de las causas-raíz C.1., y de los efectos E.1.

El detalle de las acciones a tomar se presenta a continuación:

- **A.1. Acción:** Definir y comunicar las funciones al personal.

Esta acción tiene el propósito de describir la estructura organizacional en la que se evidencie el cargo, el propósito, las funciones a desempeñar y la responsabilidad del talento humano, por este motivo el entregable es el manual de funciones. Para todas las acciones en las que se necesite la difusión de documentos se utilizará el correo electrónico corporativo de la empresa, y la información se enviará a los facilitadores de cada proceso. En esta acción no se necesitan recursos extras, y se utilizará los medios de la empresa. El responsable de la ejecución de la acción es la Jefe de Talento Humano y de la evaluación de la eficacia son los facilitadores de cada proceso. Para obtener un criterio objetivo se sugiere que las personas que valoren la acción sean diferentes a la que ejecute la misma.

Cabe destacar que esta acción, y la primera de A.5., conllevan al mismo entregable.

- **A.2. Acción:** Diseñar y notificar el plan de motivación e incentivos para el talento humano.

La acción tiene el fin de mejorar la satisfacción de los colaboradores y el desempeño laboral, razón por la que el entregable es un plan de motivación e incentivos para el talento humano, además se necesita para realizar esta acción recursos financieros y consultores externos. La persona responsable de la ejecución es la Jefe de Talento Humano y de la valorar los resultados son los facilitadores de cada proceso.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



- **A.3. Acciones:** Seleccionar y capacitar al personal de apoyo-backup para la aprobación de pedidos de clientes.

El propósito de esta acción es obtener personal de apoyo idóneo, y que éste adquiera los conocimientos y destrezas para que desempeñe de forma correcta la actividad, motivo por el que el entregable es personal de apoyo-backup seleccionado y capacitado para aprobar los pedidos de clientes. El colaborador responsable de la ejecución de la acción es la Jefe de Talento Humano y de la verificación de la eficacia es la Jefe Administrativa.

La siguiente acción es elaborar y comunicar el instructivo de trabajo-documento guía para aprobar los pedidos de clientes.

Esta acción tiene el fin de especificar los criterios y guiar a los usuarios en el procedimiento, de una manera clara, precisa y detallada para que la aprobación de los pedidos de clientes se realice de manera correcta y con éxito, razón por lo que el entregable de esta acción es el instructivo de trabajo. La responsabilidad de realizar la acción es la Jefe Administrativa y de valorar los resultados es la Jefe de Talento Humano.

Para ejecutar estas dos acciones no es necesario medios extras más que los medios con los que cuenta la empresa.

- **A.4. Acciones:** Establecer el canal de comunicación para coordinar los envíos de mercadería de clientes.

El propósito de esta acción es tener un medio de comunicación entre el personal, este medio interno es una vía de comunicación de ida y vuelta (feed-back), razón por la que el entregable son cuentas de correo corporativo de la empresa para todo el personal. El recurso adicional que se necesita para ejecutar esta acción es un profesional en Ingeniería en Sistema. La persona responsable para la ejecución de



la acción es la Jefe Administrativa y de la verificación de la eficacia es el Jefe de Bodega.

La segunda acción es elaborar e informar el cronograma de horarios y rutas de transporte para enviar la mercadería de clientes.

El fin de esta acción es organizar, elaborar y controlar las actividades de manera eficiente, motivo por el que el entregable es el cronograma semanal de horarios y rutas para enviar la mercadería de clientes, con seguimiento diario. El responsable para la ejecución de la acción es el Jefe de Bodega y de la valoración de los resultados es la Jefe de Talento Humano. No se necesitan recursos extras para la ejecución de esta acción.

- **A.5. Acción:** Definir el nivel de autoridad y responsabilidad para los mandos medios.

Esta acción tiene el mismo entregable, recursos y personas responsables para la ejecución y verificación de los resultados que la acción A.1.

- **A.6. Acciones:** Determinar los métodos e instrumentos para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano.

El propósito de esta acción es definir las herramientas que permitan diagnosticar las falencias del talento humano y de esta manera poder desarrollar las destrezas, habilidades, actitudes y conocimientos, razón por la que el entregable son técnicas para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano: encuestas, entrevistas y observación al personal. No se necesitan recursos extras para realizar esta acción.

La siguiente acción es elaborar y comunicar el programa anual de capacitación para actualizar y perfeccionar los conocimientos, desarrollar las destrezas y habilidades del talento humano.



El fin de esta acción es organizar, desarrollar e integrar al personal, por medio de la entrega de conocimientos, desarrollo de destrezas, habilidades y actitudes necesarias para mejorar las competencias. Esta acción orienta al personal hacia el mejor desempeño en los puesto de trabajo, motivo por el que el entregable es un plan anual de capacitaciones en base al diagnóstico de competencias necesarias del talento humano y a los objetivos organizacionales. Los recursos requeridos para ejecutar esta acción son financieros y consultores externos. La responsabilidad de realizar las dos acciones de A.6., es la Jefe de Talento Humano y de valorar los resultados son los facilitadores de cada proceso.

Las acciones se planificaron realizar de la siguiente manera:

Para no dilatar la ejecución de las acciones se dividió al año en bimestres y éstas se realizarán en dos grupos:

Las acciones que se planificaron ejecutar en el cuatro bimestre cuentan con los recursos extras de manera inmediata y con el tiempo requerido por parte del personal de la empresa.

Y las acciones que se planearon ejecutar en el quinto bimestre se programaron para ese periodo debido a que requieren más tiempo y recursos extras para la ejecución.





#### **3.4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Una vez que se identificó los efectos generados en las actividades de los procesos de la cadena de valor, se analizó e identificó la(s) causa(s)-raíz y se elaboró el plan de acción para eliminar los efectos, se sugiere dar seguimiento y control a los resultados de los procesos mediante la metodología PHVA que se detalla en el capítulo I y en cada ficha de proceso, con el propósito de obtener una gestión que se centre en el desempeño de los procesos y proporcionar valor agregado al cliente interno y externo. Este método fomentará el incremento continuo de la satisfacción del consumidor mediante pasos pequeños de mejora que benefician a la empresa de manera integral.

Se propone como herramientas de seguimiento y control: la observación interna del personal y los indicadores de gestión, estas fuentes formales de identificación de no conformidades y de mejora en los procesos ayudarán a la empresa a obtener los resultados planeados.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., tiene un compromiso primordial con los colaboradores que forman parte de la organización y con los consumidores, por lo que la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades, e incrementar la satisfacción de clientes internos y externos permitió el desarrollo de la tesis. Una vez que se realizó la investigación y analizó la información, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### 4.1. CONCLUSIONES

A pesar de la eficiencia y eficacia de la gestión por procesos que se evidencia en numerosas organizaciones, todavía se les complica a las empresas adoptar este enfoque debido a la mentalidad que se relaciona con la gestión tradicional, ya que al identificar los procesos existe confusión con las funciones que realizan los colaboradores en cada área y se les hace difícil tener una visión clara e integral del proceso al que pertenecen, por esta razón al momento de levantar la información se encontró actividades duplicadas o que no correspondían al proceso, y se dificultó el agrupamiento de las actividades, esto condujo a varias revisiones y correcciones para obtener la información definitiva en cada proceso de la empresa.

El modelo de gestión por procesos que se propone para la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., ayudará a que la organización cumpla con la misión, visión y objetivos organizacionales, por medio de la identificación de los procesos claves. El propósito es establecer mejoras en las actividades y hacer que los colaboradores conozcan el proceso al



que pertenecen, los proveedores de quienes dependen y los clientes a quienes contribuyen con los resultados, de esta manera el personal será consciente de la importancia del trabajo que realiza, y la empresa obtendrá la satisfacción del cliente de manera sostenida a lo largo del tiempo.

El levantamiento de información permitió establecer las actividades y documentar el trabajo que realiza la empresa y obtener una visión clara de los procesos para poder identificar las actividades que no agregan valor, repetidas o aquellas que hacen falta en los mismos. Los datos que se recolectaron también contribuyeron a la elaboración de las fichas de procesos y de indicadores.

La empresa no cuenta en la actualidad con magnitudes, por este motivo los indicadores que se sugieren ayudarán a mejorar el trabajo, debido a que éstos proporcionarán información sobre el nivel de desempeño de los procesos. En las fichas de indicadores se proponen gráficos pero no se efectúa la medición y el seguimiento ya que es un modelo que lo debe ejecutar la empresa.

En la parte de la mejora de los procesos críticos de la cadena de valor, se propone herramientas y guías para identificar las no conformidades y oportunidades de mejora en los procesos, también se sugiere un procedimiento que establece la responsabilidad, la metodología y los lineamientos a seguir para la toma de acciones, cabe destacar que la metodología que se utilizó en los procesos de la cadena de valor puede utilizarse en los procesos estratégicos y de apoyo, y ajustarse a las necesidades posteriores de la organización.

Para que la empresa obtenga los resultados esperados del modelo propuesto de Gestión por Procesos, es preciso fortalecer la cultura organizacional y que esta se enfoque en el cambio, con el propósito de obtener la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios del medio interno y externo mediante el aprendizaje. Los colaboradores de la



empresa deben comprender que el trabajo debe tener claridad, orden, control, e integración del personal de las diferentes áreas.

La experiencia de tomar una empresa real como objeto de estudio para el desarrollo de la tesis, aportó de manera positiva para que la autora adquiriera experiencia en el campo laboral y personal, y obtenga un enfoque claro de la importancia y los beneficios de la Gestión por Procesos en las organizaciones.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la empresa realice cambios fundamentales para que pueda reaccionar a la dinámica que exige el mercado, por este motivo es importante el conocimiento y la aplicación de la gestión del cambio, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la ayuda de asesores profesionales para obtener un cambio coherente, lógico y estructurado. Esta transformación requiere una adecuada comunicación entre la alta dirección y los colaboradores para obtener el compromiso, la participación, el trabajo en equipo y la claridad en qué, cómo y para qué se van a realizar estos cambios, de esta manera se contribuirá a que el modelo propuesto funcione de acuerdo a lo planificado.

Es necesario que la alta dirección asuma el liderazgo, involucramiento y compromiso en pro del cambio propuesto, motivo por el que se sugiere formar un equipo de trabajo que se enfoque en el análisis, seguimiento y control de la gestión de los procesos, de esta manera se contribuirá a la mejora de las actividades. Este equipo debería estar integrado por la Gerente General y los facilitadores de los procesos.

Se recomienda asignar de manera formal a los facilitadores la responsabilidad de los proceso para que ellos se encargen de guiar y apoyar a los colaboradores en las actividades y así alcanzar los objetivos planeados.



Además, se sugiere definir el nivel de autoridad a la cadena de mando para fortalecer las decisiones, incrementar el esfuerzo, la dedicación, y aprovechar las habilidades, capacidades y los conocimientos del personal, este empoderamiento ayudará a la empresa a conseguir mejores y mayores resultados en la ejecución del modelo.

La Gestión por Procesos, es un tema nuevo para la empresa, motivo por el que se recomienda capacitar al personal para obtener una mejor comprensión del modelo propuesto. Posterior, a esta actividad se sugiere difundir el presente documento a todo el talento humano de la empresa mediante reuniones en las que se analice los diferentes capítulos de la tesis y desarrollar un plan de implementación para la correcta ejecución del modelo propuesto.

El modelo de gestión por procesos se realizó en base a la información y realidad actual de la empresa, y al alcance de la tesis, con el propósito de brindar herramientas, metodologías, directrices, mediciones, acciones y entregables que ayudarán a la empresa a mejorar el desempeño del trabajo.

Es importante precisar que este modelo es una guía que se puede adaptar a las características y a la dinámica propia de cada organización.



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Para levantar y documentar la información de los procesos se utilizó el documento: descripción de actividades. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas al personal involucrado en el proceso, esta información permitió identificar las actividades que integran los subprocesos, los responsables de la ejecución, el diagrama de flujo, los insumos, proveedores, resultados y clientes.

La simbología que se va a utilizar para el documento es: DA-Descripción de Actividades seguido del código del proceso correspondiente.



Tabla 18. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de la Dirección

GLOBAL			DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES							CÓDIGO: DA-G1-P1							
PROCESO: GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN					TIPO DE PROCESO: ESTRATÉGICO					VERSIÓN: 01							
CÓDIGO PROCESO: G1.P1.					ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA					PÁGINA: 1/1							
SUBPROCESO	N°	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR						
G1.P1.S1. Planificar las actividades y los recursos	1	Revisar la información: contable-financiera, de compras-ventas, y de otros factores	Análisis de los presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo, los estados financieros, reportes de compras-ventas (dos años anteriores), el stock de mercadería (actual), las resoluciones del COMEX y los boletines aduaneros (actuales), además se toma en cuenta los intereses de los accionistas, los factores internos-externos, y los resultados organizacionales (anteriores para ajustar la nueva planificación). En este punto se determina los cupos de compra y venta	Gerente		Estados Financieros	Contadora	G3.P3.S2.	Estados Financieros revisados	Contadora	G3.P3.S2.						
						Presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo	Contadora	G3.P3.S5.	Acta de Junta General	Contadora	G3.P3.S3.						
						Reportes compras y ventas históricos			Informe del Gerente	Gerente	G1.P1.S1.						
						Stock de mercadería	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Gerente	G1.P1.S2.							
						Resoluciones del COMEX, Boletines Aduaneros	Entes Externos (Jefe Compras)	Entes Externos (Jefe Compras)									
						Intereses de los accionistas	Accionistas Empresa (Gerente)	Accionistas Empresa (Gerente)	Gerente	G1.P1.S3.							
						Factores internos y externos	Entorno Interno y Externo (Gerente)	Entorno Interno y Externo (Gerente)									
						Resultados de cumplimiento de los presupuestos, la planificación, las políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S4.	Presupuesto de compras, ventas (cupos) y flujo de efectivo aprobados	Gerente	G1.P1.S4.						
						Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.									
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.									
Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.															
G1.P1.S2. Determinar las políticas organizacionales	2	Organizar y dirigir las actividades, y los recursos para la ejecución de la planificación organizacional	Coordina las actividades y los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de la planificación	Gerente		Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.	Planificación de actividades y recursos	Gerente	G1.P1.S3.						
						Recursos financieros disponibles	Contadora	G3.P3.S4.	Gerente	G1.P1.S2.	G1.P1.S2.						
						Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones		G3.P3.S5.									
						Presupuesto de compras, ventas (cupos) y flujo de efectivo aprobados	Gerente	G1.P1.S1.	Directrices para la organización	Gerente	G1.P1.S3.						
						Presupuesto de compras, ventas (cupos) y flujo de efectivo aprobados	Gerente	G1.P1.S1.									
						Directrices para la organización	Gerente	G1.P1.S1.									
						G1.P1.S3. Gestionar la comunicación organizacional	3	Definir las políticas organizacionales	Se determinan las instrucciones que guiarán la ejecución de las actividades. Las políticas actuales de la empresa son: de crédito (clientes, plazos, descuentos por pronto pago), de cobro (recuperación de cartera de clientes) y de devolución de mercadería de clientes	Gerente		Políticas: de crédito (clientes, plazos, dscro pronto pago), de cobro (recuperación cartera), de devolución mercadería de clientes	Gerente	G1.P1.S1.	Políticas: de crédito (clientes, plazos, dscro pronto pago), de cobro (recuperación cartera), de devolución mercadería de clientes	Gerente	G1.P1.S3.
												Presupuesto de compras (cupos) aprobado y comunicado					
												Presupuesto de ventas (cupos) aprobado y comunicado	Jefe Ventas	G2.P2.S1.			
												Presupuestos de compra (cupos), venta y flujo de efectivo aprobado y comunicado	Contadora	G3.P3.S4.			
Planificación de actividades y recursos	Gerente	G1.P1.S4.	Planificación, políticas y directrices organizacionales	Todos los procesos	Todos los procesos												
Políticas: de crédito (clientes, plazos, dscro pronto pago), de cobro (recuperación cartera), de devolución mercadería de clientes	Gerente	G1.P1.S1.															
Directrices para la organización	Gerente	G1.P1.S1.															
Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.															
G1.P1.S4. Evaluar el cumplimiento organizacional	4	Notificar a los colaboradores: los presupuestos, la planificación, las políticas y las directrices organizacionales	La información se comunica al personal según corresponda: el presupuesto de compras, ventas y flujo del efectivo; la planificación de actividades y recursos, las políticas y directrices organizacionales. Se comunica mediante reuniones con los colaboradores involucrados	Gerente								Presupuesto de compra, ventas (cupos) y flujo de efectivo aprobados	Gerente	G1.P1.S1.	Resultados obtenidos para la evaluación	Gerente	G1.S1.P4.
												Reporte de compras y ventas actuales	Contadora	G3.P3.S5.			
						Resultados obtenidos para la evaluación	Gerente	G1.P1.S4.	Resultados de cumplimiento de los presupuestos, la planificación, las políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P2.S1.						
						Resultados de cumplimiento de los presupuestos, la planificación, las políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S1.									

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 2

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA

Tabla 19. Descripción de Actividades Proceso de Control y Mejora

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES											
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA <b>CÓDIGO PROCESO:</b> G1.P2.						<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATÉGICO <b>ELABORADO POR:</b> JOHANNA E. CALDERÓN MERA				<b>CÓDIGO:</b> DA-G1-P2 <b>VERSIÓN:</b> 01 <b>PÁGINA:</b> 1/1	
PROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR
G1.P2.S1. Evaluar la gestión de los procesos	1	Determinar la gestión de los procesos	Análisis de los resultados para determinar el nivel de cumplimiento: presupuestos, planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente		Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.	Resultados de las evaluaciones a los procesos	Gerente	G1.P2.S1.
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.			
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.			
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.			
						Recursos financieros disponibles	Contadora	G3.P3.S4.			
						Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones		G3.P3.S5.			
G1.P2.S2. Determinar y ejecutar las acciones	2	Identificar las desviaciones y oportunidades de mejora en los procesos	Por medio de la evaluación a la gestión de los procesos, se identifica las no conformidades y las oportunidades de mejora en los mismos	Gerente		Resultados de cumplimiento de los presupuestos, la planificación, las políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S4.	Identificación de no conformidades u oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.
						Resultados de las evaluaciones a los procesos	Gerente	G1.P2.S1.			
						Identificación de no conformidades u oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S1.	Acciones a ejecutar	Gerente	G1.P2.S2.
G1.P2.S3. Controlar y mejorar los procesos	3	Fijar las acciones a tomar	Se determina las acciones a ejecutar frente a las no conformidades y oportunidades de mejora que se identificaron en los procesos	Gerente		Acciones a ejecutar	Gerente	G1.P2.S2.			
						Ejecución de acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.	Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Todos los procesos	Todos los procesos
G1.P2.S3. Controlar y mejorar los procesos	4	Realizar las acciones	Ejecución de las acciones correspondientes en cada proceso	Gerente		Ejecución de acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.			
						Ejecución de acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.			
G1.P2.S3. Controlar y mejorar los procesos	5	Dar seguimiento, controlar y mejorar los procesos	Seguimiento y control a las acciones que se realizaron y al desempeño de los procesos para la mejora de los mismos	Gerente		Ejecución de acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.			
						Ejecución de acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora	Gerente	G1.P2.S2.			

**Fuente:** Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 3

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Tabla 20. Descripción de Actividades Proceso de Abastecimiento

GLOBAL		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES										CÓDIGO: DA-G2-P1	
PROCESO: ABASTECIMIENTO												01	
CÓDIGO PROCESO: G2.P1.												PÁGINA: 1/3	
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR		
G2.P1.S1. Seleccionar al proveedor	1	Prospectar los proveedores	Los proveedores visitan a la empresa o viceversa, de esta forma se obtiene fuentes de suministro que proporcionan nuevos productos (marcas y estilos de calzado)	Jefe Compras		Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.	Proveedores y productos ofertados	Jefe Compras	G2.P1.S1.		
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.					
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.					
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.					
						Recursos financieros disponibles		G3.P3.S4.					
						Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones	Contadora	G3.P3.S5.					
						Presupuesto de compras (cupos) aprobado y comunicado	Gerente	G1.P1.S3.					
						Información del producto ofertado por proveedores	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)					
						Invitación de proveedores a ferias de calzado							
G2.P1.S2. Negociar con el proveedor	2	Evaluar y seleccionar los proveedores	Se determina los proveedores en base al cumplimiento de los criterios de compra: marcas y estilos de calzado con aceptación de clientes y mercado	Jefe Compras		Proveedores y productos ofertados	Jefe Compras	G2.P1.S1.	Confirmación de la asistencia a las ferias de proveedores (Meses)	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)		
						Ferias de calzado-proveedores (Meses)	Jefe Compras	G2.P1.S1.	Marcas y estilos de calzado a comprar por proveedor	Jefe Compras	G2.P1.S1.		
						Criterios de compra: marcas y estilos de calzado con aceptación de clientes y mercado	Jefe Ventas	G2.P2.S1.					
						Confirmación de la asistencia a las ferias de proveedores (Meses)	Jefe Compras	G2.P1.S1.	Cronograma de visitas por día a ferias de proveedores	Jefe Compras	G2.P1.S2.		
						Cronograma de visitas por día a ferias de proveedores	Jefe Compras	G2.P1.S1.	Información de productos que oferta proveedor	Jefe Compras	G2.P1.S2.		
						Marcas y estilos de calzado a comprar por proveedor	Jefe Compras	G2.P1.S2.	Muestras de calzado a comprar	Jefe Compras	G2.P1.S2.		
						Información de productos que oferta proveedor	Jefe Compras	G2.P1.S2.					
						Muestras de calzado en showroom de proveedores	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)					
						Muestras de calzado a comprar	Jefe Compras	G2.P1.S2.	Pedido de compra	Jefe Compras	G2.P1.S3.		
									Pedido de compra	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)		
G2.P1.S3. Comprar la mercadería	3	Elaborar el cronograma de visitas a ferias internacionales de calzado	En el momento que se confirma la asistencia a las ferias, se realiza el cronograma de visitas por día. El proveedor de China realiza ferias los meses de: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre; y los de Panamá en los meses de Marzo, Julio y Noviembre	Jefe Compras		Documentos y reporte de compra anterior para reclamo a proveedor	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Notas de crédito proveedores	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.		
						Resoluciones del COMEX Boletines Aduaneros (SENAE)	Entes Externos (Jefe Compras)	Entes Externos (Jefe Compras)	Pedido de compra confirmado	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.		
						Pedido de compra	Jefe Compras	G2.P1.S2.	Proformas de compra de proveedores confirmadas	Jefe Compras	G2.P1.S3.		
						Proformas de compra enviadas por proveedores	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)	Proformas de compra de proveedores revisadas	Jefe Compras	G2.P1.S3.		
						Normas INEN para el etiquetado de calzado	Ente Externo (Jefe Compras)	Ente Externo (Jefe Compras)	Mercadería etiquetada, empacada, despachada y transportada a puerto-origen	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)		
						Mercadería disponible en bodegas de proveedor	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)					

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES											CÓDIGO: DA-G2-P1
PROCESO: ABASTECIMIENTO						TIPO DE PROCESO: CADENA DE VALOR					VERSIÓN: 01
CÓDIGO PROCESO: G2.P1.						ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA					PÁGINA: 2/3
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR
G2.P1.S3. Comprar la mercadería	9	Elaborar y enviar la nota de pedido a la Aduana y Aseguradora	La nota de pedido es una consolidación por importación de todas las proformas de compra de los proveedores, en la que consta: partida arancelaria (6402.99.90), cantidades, descripción del calzado. Este documento se envía a la Aduana-Adapaustro S.A., para la emisión del contrato de depósito aduanero; y a la Aseguradora-ACE Seguros S.A., para la emisión de la póliza de seguro y de esta manera garantizar el traslado de la mercadería	Jefe Compras	9	Proformas de compra de proveedores confirmadas	Jefe Compras	G2.P1.S3.	Nota de pedido para emisión de certificado de depósito de la mercadería en la Aduana	Aduana (Jefe Compras)	Aduana (Jefe Compras)
	10	Clasificar la información, crear códigos e imprimir etiquetas para las muestras de calzado	La información de la nota de pedido se clasifica por: marcas, modelos y cuna-tallas (máscara o información del proveedor), de manera ascendente numérica, alfabética o alfanumérica según el caso, esta agrupación ayuda a la creación de los códigos. Las etiquetas impresas tienen la siguiente información: código del sistema es numérico (marca, fecha importación y modelo) y código de fábrica (máscara-modelo del calzado)	Jefe Bodega	10	Nota de pedido: consolidación de mercadería que se compra	Jefe Compras	G2.P1.S3.	Nota de pedido para tramitar el seguro de la mercadería	Aseguradora (Jefe Compras)	Aseguradora (Jefe Compras)
	11	Adecuar las bodegas	Asignación de espacio para la mercadería que se importa en la zona de almacenaje de la bodega principal y de muestras, en base a lo que se detalla en la nota de pedido (cantidad)	Jefe Bodega	11	Diagrama de zonas de la bodega principal	Jefe Bodega	Jefe Bodega	Nota de pedido: consolidación de mercadería que se compra	Jefe Bodega	G2.P1.S3.
	12	Elaborar y enviar el conocimiento de embarque, y confirmar el embarque de la mercadería	La empresa detalla en el BL (conocimiento de embarque) las condiciones de envío de la mercadería (requisitos y forma de transporte) y la información requerida por la naviera para el embarque de la misma (packing list). Se verifica que la póliza de seguro este vigente, para que la mercadería esté asegurada antes de salir del puerto origen	Jefe Bodega	12	Copias de Factura comercial y Packing List emitidos por proveedor	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)	Listado de mercadería importada: máscara calzado proveedor (marcas y modelos), referencia del producto (código sistema) y cantidad	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
	13	Comprobar la documentación emitida por el proveedor y la naviera, y autorizar el envío de la mercadería	Confirmación de la factura comercial del proveedor, el packing list y el conocimiento de embarque para el envío de la mercadería. El tiempo estimado del traslado desde el origen al destino (Aduana Cuenca) es de: 30 días desde China y 15 días desde Panamá, días calendario	Jefe Compras	13	Póliza de seguro para la mercadería	Aseguradora (Jefe Compras)	Aseguradora (Jefe Compras)	Códigos y etiquetas para las muestras de calzado	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	14	Realizar trámites para nacionalizar la mercadería	La mercadería que envía el proveedor es recibida por Adapaustro S.A. (bodegas de la Aduana en Cuenca) y tiene que pasar por diferentes trámites para ser nacionalizada: aforo (físico o documental), cumplimiento de normas-Verificadora, cumplimiento normas de calzado-INEN, emisión del contrato de depósito aduanero y Liquidación Aduanera. El tiempo estimado de los trámites es de 15 a 20 días hábiles. Para realizar estos trámites la empresa no tiene que mantener ninguna deuda con el SRI y ni con la Superintendencia de Compañías	Jefe Compras	14	Mercadería etiquetada, empacada y transportada a puerto-origen	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)	Espacio en bodegas disponible y reservado	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
	15	Trasladar la mercadería nacionalizada a las bodegas de la empresa	Las cajas de mercadería se trasladan en los camiones de la empresa (transporte de 2 y 4 toneladas) desde las bodegas de la Aduana hasta las bodegas de la Empresa	Chofer	15	Copia de Factura comercial y Packing List emitidos por proveedor	Proveedor (Jefe Compras)	Proveedor (Jefe Compras)	Condiciones e información requerida por naviera para el conocimiento de embarque	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)
	16	Recibir, descargar y ubicar de manera preliminar la mercadería	Recepción y colocación de la mercadería nacionalizada en la zona de descarga de la bodega principal de la empresa	Jefe Bodega	16	Copia del Conocimiento de embarque emitido por la naviera	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)	Póliza de seguro confirmada	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.
	17	Inspeccionar y confirmar las cajas de mercadería	Inspección visual (óptimas condiciones del empaque) y conteo del número total de cajas madre de calzado (empaque terciario) en base al listado de mercadería importada	Jefe Bodega	17	Mercadería embarcada en buque	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)	Mercadería embarcada en buque	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)
	18	Recibir la mercadería		Jefe Bodega	18	Requerimientos de entidades de control, regulación y normalización para nacionalizar la mercadería (Aduana, verificadora, INEN)	Entes Externos (Jefe Compras)	Entes Externos (Jefe Compras)	Copias revisadas de: facturas comerciales y packing list proveedores	Auxiliar Contable	G3.P3.S1..
	19			Jefe Bodega	19	Mercadería enviada a destino	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)	Copia revisada de: conocimiento de embarque-naviera	Naviera (Jefe Compras)	Naviera (Jefe Compras)
G2.P1.S4. Recibir la mercadería	20			Jefe Bodega	20	Mercadería nacionalizada	Jefe Compras	G2.P1.S3.	Documentos originales: Packing List, facturas de proveedores, conocimiento de embarque, certificado cumplimiento normas-Verificadora, certificado cumplimiento normas calzado-INEN y Liquidación Aduanera	Auxiliar Contable	G3.P3.S1..
	21			Jefe Bodega	21	Mercadería nacionalizada lista para desembarcar en bodegas de la empresa	Chofer	G2.P1.S3.	Mercadería nacionalizada	Chofer	G2.P1.S3.
G2.P1.S5. Inspeccionar y confirmar las cajas de mercadería	22			Jefe Bodega	22	Mercadería nacionalizada lista para desembarcar en bodegas de la empresa	Chofer	G2.P1.S3.	Mercadería nacionalizada lista para desembarcar en bodegas de la empresa	Jefe Bodega	G2.P1.S4.
	23			Jefe Bodega	23	Mercadería descargada y ubicada en zona de descarga	Jefe Bodega	G2.P1.S4.	Mercadería descargada y ubicada en zona de descarga	Jefe Bodega	G2.P1.S4.
G2.P1.S6. Inspeccionar y confirmar las cajas de mercadería	24			Jefe Bodega	24	Listado de mercadería importada: máscara calzado proveedor (marcas y modelos), referencia del producto (código sistema) y cantidad	Jefe Bodega	G2.P1.S3.	Listado de mercadería importada (primera revisión al granel)	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	25			Jefe Bodega	25				Listado de mercadería importada (primera revisión al granel)	Jefe Bodega	G2.P1.S5.

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES						CÓDIGO: DA-G2-P1					
PROCESO: ABASTECIMIENTO						VERSIÓN: 01					
CÓDIGO PROCESO: G2.P1.						PÁGINA: 3/3					
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR
G2.P1.S5. Almacenar, controlar y preservar el inventario	18	Determinar las guías para la ubicación de la mercadería y seleccionar las muestras de calzado	En la zona de almacenaje de la bodega principal se establecen guías (ubicación de una caja madre por código) en base a las referencias del calzado (códigos del sistema en orden ascendente y cantidad de cajas). Para elegir las muestras se toma tres pares de calzado (tallas pequeñas) por marca y modelo de cada caja madre guía	Jefe Bodega		Espacio en bodegas disponible y reservado	Jefe Bodega	G2.P1.S3.	Guías de ubicación y mercadería lista para ser almacenada	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	19	Etiquetar y entregar el juego de muestras de calzado	Las muestras del calzado se etiquetan y un juego se entrega al proceso financiero como referencia para determinar el precio final de venta del calzado	Ayudante Bodega		Mercadería inspeccionada y ubicada en zona de descarga	Jefe Bodega	G2.P1.S4.	Muestras de calzado	Contadora	G3.P3.S1.
	20	Ubicar la mercadería en las bodegas	Ubicación final de la mercadería en la bodega de muestras y en la principal (zona de almacenaje), en base a las guías que se establecieron	Ayudante Bodega		Muestras de calzado	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Juego de muestras etiquetadas de calzado	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	21	Comparar el calzado que se recibió con en el listado de mercadería importada	Verificación física al detalle de las cajas madre: código del sistema (referencia del calzado), cantidad, código de fábrica (máscara producto-marca y modelo) con el listado de mercadería importada	Jefe Bodega		Códigos y etiquetas para las muestras de calzado	Jefe Bodega	G2.P1.S3.	Muestras de calzado etiquetadas	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
	22	Recibir y entregar las muestras de calzado	Recepción de las muestras de calzado que los asesores de ventas ofrecieron al cliente en la anterior visita y del juego de muestras que devuelve el proceso financiero. Las muestras se entregan en base a la lista de calzado para las visitas a clientes. La mercadería que se proporciona es de importaciones recientes y/o anteriores	Ayudante Bodega		Listado de mercadería importada (primera revisión al granel)	Ayudante Bodega	G2.P1.S4.	Muestras de calzado etiquetadas	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	23	Verificar la mercadería de clientes para devolución	Comprobación del calzado que devuelven los clientes en base a las parámetros que establece la empresa (políticas). La mercadería se recibe con el documento: devolución de vendedor	Ayudante Bodega		Guías de ubicación y mercadería lista para ser almacenada	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Mercadería ubicada en la zona de almacenaje	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
	24	Ingresar, tramitar y ubicar las devoluciones de mercadería	El ingreso de mercadería se efectúa por medio de la nota de crédito, a continuación se revisa que el calzado se encuentre dentro del plazo de devolución para realizar el traspaso a la bodega reclamamos a proveedor y se lo ubica en la en la zona de devoluciones, caso contrario la mercadería que se encuentra fuera del tiempo de garantía se la traspasa a la bodega de mercadería obsoleta para dar de baja y se la ubica en la zona de obsoletos de la bodega principal. Posterior, se elabora una lista de mercadería para devolución a proveedor o para dar de baja (consolidación de ítems: cantidad, código-descripción del calzado, motivo de devolución o de baja)	Jefe Bodega		Muestras de calzado etiquetadas	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Muestras etiquetadas y ubicadas en la bodega de muestras	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.
	25	Controlar y preservar el inventario de las bodegas	Control de la entrada, salida, exactitud, registros, clasificación, organización, envío y preservación del inventario. El calzado tiene que estar almacenado de manera apropiada para que se encuentre disponible, accesible y en buenas condiciones en las bodegas de la empresa	Jefe Bodega		Mercadería ubicada en la zona de almacenaje	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Mercadería inspeccionada y almacenada	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
						Listado de mercadería importada (primera revisión al granel)	Jefe Bodega	G2.P1.S4.	Listado de mercadería importada (revisión final al detalle)	Contadora	G3.P3.S1.
						Muestras etiquetadas y ubicadas en la bodega de muestras	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Muestras etiquetadas de calzado-showroom, traspaso de bodega	Facturadora	G2.P2.S3.
						Ingreso de mercadería (cantidad, costo, precio de venta)	Contadora	G3.P3.S1..	Muestras etiquetadas de calzado-asesores ventas	Asesor Ventas	G2.P2.S3.
						Lista de muestras de calzado para asesor de ventas	Jefe Ventas	G2.P2.S2.	Muestras etiquetadas de calzado para almacenar	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
						Muestras de calzado anterior a devolver	Asesor Ventas	G2.P2.S3.	Devolución vendedor aprobada	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
						Juego de muestras de calzado a devolver	Contadora	G3.P3.S1..	Mercadería para trámites de devolución	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
						Devolución vendedor (documento y calzado)	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	Mercadería ubicada en la zona de devoluciones	Jefe Bodega	G2.P1.S5.
						Calzado que no cumple parámetros de calidad	Ayudante Bodega	G2.P2.S7.	Mercadería ubicada en la zona de mercadería obsoleta	Auxiliar Contable	G3.P3.S1..
						Devolución vendedor aprobada	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Lista de mercadería para devolución a proveedor y egreso de bodega	Contadora	G3.P3.S1.
						Mercadería para trámites de devolución	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Mercadería que se devuelve a proveedores	Entes Externos (Jefe Bodega)	Entes Externos (Jefe Bodega)
						Mercadería ubicada en la zona de devoluciones	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Lista de mercadería para dar de baja y egreso de bodega	Contadora	G3.P3.S1.
						Documentos y reporte para devolución de mercadería	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Mercadería para dar de baja	Entes Externos (Jefe Bodega)	Entes Externos (Jefe Bodega)
						Mercadería ubicada en la zona de mercadería obsoleta	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Stock de mercadería	Asesor Ventas	G2.P2.S4.
						Documentos y reporte para dar de baja la mercadería	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Stock de mercadería	Jefe Ventas	G2.P2.S1.
						Métodos de control y preservación de inventarios	Jefe Bodega	Jefe Bodega	Stock de mercadería	Gerente	G1.P1.S1.
						Muestras etiquetadas de calzado para almacenar	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas	Ayudante Bodega	G2.P2.S5.
						Mercadería inspeccionada y almacenada	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Mercadería almacenada, preservada y disponible en bodegas	Ayudante Bodega	G2.P2.S5.

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 4

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Tabla 21. Descripción de Actividades Proceso de Comercialización

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES												CÓDIGO:	DA-G2-P2
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN CÓDIGO PROCESO: G2.P1.						TIPO DE PROCESO: CADENA DE VALOR ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA						VERSIÓN:	01
												PÁGINA:	1/3
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR		
G2.P2.S1. Determinar los requerimientos del cliente y las tendencias de mercado	1	Revisar el presupuesto, la retroalimentación y el stock de mercadería, y elaborar la lista de calzado con mayor demanda	Análisis del presupuesto de ventas (cupos asignados), de la retroalimentación de clientes-mercado y del stock de mercadería actual, en base a esta información se elabora la lista de productos con mayor demanda (12 meses anteriores)	Jefe Ventas		Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.	Meta de ventas	Jefe Ventas	G2.P2.S1.		
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.					
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.					
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.					
						Recursos financieros disponibles	Contadora	G3.P3.S4.					
						Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones		G3.P3.S5.					
						Presupuesto de ventas (cupos) aprobado y comunicado	Gerente	G1.P1.S3.					
						Retroalimentación de clientes y mercado	Asesor Ventas	G2.P2.S8.					
G2.P2.S2. Establecer las zonas y estrategias de venta	2	Análizar la lista de calzado con mayor demanda y los cupos de venta, y definir los criterios de compra	Revisión de la lista de calzado con mayor demanda por clientes y mercado para seleccionar los criterios de compra: marcas y estilos de calzado	Jefe Ventas		Stock de mercadería	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Lista de productos con mayor demanda	Jefe Ventas	G2.P2.S1.		
						Lista de productos con mayor demanda	Jefe Ventas	G2.P2.S1.	Criterios de compra: marcas y estilos de calzado con aceptación de clientes y mercado	Jefe Compras	G2.P1.S1.		
						Meta de ventas	Jefe Ventas	G2.P2.S1.	Metas de venta a cumplir por mes	Jefe Ventas	G2.P2.S2.		
						Zonas geográficas, clientes (Grupo Sago)	Entes Externos (Jefe Ventas)	Entes Externos (Jefe Ventas)	Zonas (ciudades) y clientes asignados a los asesores de venta	Jefe Ventas	G2.P2.S2.		
						Zonas (ciudades) y clientes asignados a los asesores de venta	Jefe Ventas	G2.P2.S2.	Cronograma de visitas por ciudad (mensual) y lista de clientes por ciudad	Asesor Ventas	G2.P2.S3.		
						Lista de muestras de calzado para asesor de ventas			Ayudante Bodega	G2.P1.S5.			
						Lista de muestras de calzado para asesor de ventas			Asesor Ventas	G2.P2.S3.			
						Metas de venta a cumplir por mes	Jefe Ventas	G2.P2.S1.	Metas de venta a cumplir por asesor	Asesor Ventas	G2.P2.S2.		
G2.P2.S3. Prospectar clientes y recibir muestras de calzado	3	Asignar las zonas geográficas a los asesores de ventas	Las zonas geográficas son a nivel nacional y se asignan a los asesores de ventas en base al número y tipo de clientes por ciudad, de esta manera se fija responsabilidad a cada colaborador	Jefe Ventas		Metas de venta a cumplir por asesor	Jefe Ventas	G2.P2.S1.	Metas de venta a cumplir por asesor	Jefe Ventas	G2.P2.S8.		
						Metas de venta a cumplir por asesor	Jefe Ventas	G2.P2.S2.	Estrategias de ventas	Asesor Ventas	G2.P2.S4.		
						Cronograma de visitas por ciudad (mensual) y lista de clientes por ciudad	Jefe Ventas	G2.P2.S2.	Cronograma de visitas a clientes por ciudad (diario)	Asesor Ventas	G2.P2.S4.		
						Lista de muestras de calzado para clientes	Jefe Ventas	G2.P2.S2.	Muestras etiquetadas de calzado listas para ofrecer a clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S4.		
						Muestras etiquetadas de calzado-asesores	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Muestras de calzado anterior a devolver	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.		
						Muestras etiquetadas de calzado-showroom, traspaso de bodega	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.	Muestras etiquetadas de calzado listas en showroom para ofrecer a clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S4.		

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES						CÓDIGO: DA-G2-P2						
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN CÓDIGO PROCESO: G2.P1.						VERSIÓN: 01 PÁGINA: 2/3						
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR	
G2.P2.S4. Generar pedidos de clientes	10	Visitar a clientes	Las visitas a clientes se realizan de acuerdo al cronograma por ciudad-diario	Asesor Ventas		Cronograma de visitas a clientes por ciudad (diario)	Asesor Ventas	G2.P2.S3.	Calzado a comprar por cliente	Asesor Ventas	G2.P2.S4.	
	11	Ofrecer el calzado a los clientes	Para vender el producto el asesor aplica las estrategias de venta, y resalta las características y los beneficios del calzado mediante las muestras físicas y en la mayoría se efectúan de manera personal. La oferta del producto también se realiza en el showroom de la empresa (esporádico)			Estrategias de ventas	Asesor Ventas	G2.P2.S2.				
						Muestras etiquetadas de calzado listas para ofrecer a clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S3.				
						Stock mercadería	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Calzado a comprar por cliente en showroom			
	12	Concretar los pedido de clientes y la forma de pago	Los pedidos se confirman (cantidad, marca, modelo, precio de venta y fecha de entrega del producto), se informa a los clientes de la garantía del calzado (3 meses apartir de la facturación), y se concreta la forma de pago: de contado con un descuento de hasta el 5% y a crédito (precio normal) 30,60 hasta 90 días. La cancelación de las facturas la realizan en efectivo, cheque o depósito en las cuentas de la empresa	Asesor Ventas		Muestras etiquetadas de calzado listas en showroom para ofrecer a clientes	Facturadora	G2.P2.S3.	Devolución de mercadería de clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	
						Lista de precios de venta del calzado	Contadora	G3.P3.S1.				
						Calzado a comprar por cliente	Asesor Ventas	G2.P2.S4.				Pedidos de clientes
13	Envñar los pedidos de clientes	Los asesores envían los pedidos por correo electrónico, en el documento consta: datos del cliente, cantidad, código del producto (marca, modelo) y observaciones de envío. En el caso de realizar la venta en el showroom (matriz), los asesores entregan el pedido del cliente directamente a la persona encargada de la revisión del mismo	Jefe Administrativa	13	Pedidos de clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S4.	Orden de revisión: pedido del cliente	Jefe Administrativa	G2.P2.S4.		
14	Revisar el historial de clientes	Para aprobar los pedidos se debe revisar el historial del cliente y analizar los siguientes parámetros: valores pendientes a cancelar, cheques protestados, devoluciones de mercadería y cupo de crédito		14	Orden de revisión: pedido del cliente	Asesor Ventas	G2.P2.S4.	Pedido del cliente aprobado	Facturadora	G2.P2.S4.		
15	Ingresar los pedidos de clientes al sistema	Los pedidos aprobados se ingresan en el sistema: cantidad, código del calzado y observaciones de envío, además se comprueba el precio de venta del sistema con la lista de precios (impresa)	Facturadora	15	Pedido del cliente aprobado	Jefe Administrativa	G2.P2.S4.	Orden de preparación: pedido de clientes ingresado en el sistema	Jefe Bodega	G2.P2.S5.		
					Ingreso de mercadería (cantidad, costo, precio de venta)	Contadora	G3.P3.S1.	Devolución muestras etiquetadas de calzado de showroom, traspaso a bodega principal	Ayudante Bodega	G2.P2.S5.		
					Lista de precios de venta del calzado							
G2.P2.S5. Preparar pedidos de clientes	16	Revisar los pedidos de clientes ingresados en el sistema	Revisión del pedido del cliente, se analiza la fecha de emisión del documento (asesor) y las observaciones de envío: fecha de despacho y curva- tallas del calzado (requerimientos del cliente)	Jefe Bodega	16	Orden de preparación: pedido de clientes ingresado en el sistema	Facturadora	G2.P2.S4.	Orden de preparación: pedido de clientes verificados	Ayudante Bodega	G2.P2.S5.	
	17	Preparar los pedidos de clientes	Preparación de los pedidos en base al stock físico (mercadería almacenada) y a la curva-tallas del calzado, los productos se agrupan en la zona de preparación de pedidos de la bodega principal	Ayudante Bodega	17	Orden de preparación: pedido de clientes verificados	Jefe Bodega	G2.P2.S5.	Mercadería preparada en base a pedidos de clientes	Jefe Bodega	G2.P2.S5.	
						Mercadería almacenada y preservada en bodegas	Jefe Bodega	G2.P1.S5.				
	18	Consolidar los pedidos de clientes	Consolidación del calzado en base a los pedidos que realizan los clientes para determinar el número de cajas a enviar. Los cálculos de flete a facturar se realizan según el peso, número de cajas y destino (sólo clientes de cantones y provincias)	Jefe Bodega	18	Devolución muestras etiquetadas de calzado de showroom, traspaso a bodega principal	Facturadora	G2.P2.S4.	Orden de facturar: pedidos de clientes con códigos y cantidades del producto, y valores de flete	Facturadora	G2.P2.S6.	
G2.P2.S6. Facturar pedidos de clientes	19	Facturar los pedidos de clientes	Para facturar se importa el pedido del cliente que se generó en el sistema y se comprueba con el documento físico: cantidades y códigos del calzado a despachar. Adicional se ingresa los valores de flete	Facturadora	19	Mercadería preparada en base a pedidos de clientes	Ayudante Bodega	G2.P2.S5.	Facturas de venta	Facturadora	G2.P2.S6.	
						Orden de facturación: pedidos de clientes con códigos y cantidades del producto, y valores de flete	Jefe Bodega	G2.P2.S5.	Facturas de venta	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	
	20	Realizar los documentos adicionales para el envío de la mercadería	Los documentos adicionales son: guía de remisión (todos los pedidos por enviar) y guía de transporte (pedidos de Provincias). Estos documentos se elaboran según el destino de la mercadería	Facturadora	20	Facturas de venta	Facturadora	G2.P2.S6.	Orden de despacho: facturas, guías de remisión, guías de transporte	Ayudante Bodega	G2.P2.S7.	
G2.P2.S7. Despachar la mercadería	21	Examinar y embalar la mercadería por despachar	Comprobación de la calidad del calzado al detalle (el producto no debe tener manchas, descocidos, rotos, humedad), se verifica que las especificaciones de la caja (marca, modelo, talla) concuerden con el calzado físico. A la mercadería consolidada por pedidos (cajas madre) se les adjunta la documentación correspondiente y se les agrupa según el destino (clientes de Cuenca, Cantones y Provincias) para el despacho	Ayudante Bodega	21	Guías de remisión, Guías de transporte	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Mercadería, facturas de clientes (entrega en matriz)	Cientes Externos (Asesor Ventas)	G2.P1.S5.	
						Orden de despacho: facturas, guías de remisión, guías de transporte	Facturadora	G2.P2.S6.	Calzado que no cumple parámetros de calidad	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	
						Mercadería consolidada por pedidos	Jefe Bodega	G2.P2.S5.	Mercadería embalada: calzado y documentación por pedido de cliente-ciudad	Jefe Bodega	G2.P2.S7.	

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES						TIPO DE PROCESO: CADENA DE VALOR ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA			CÓDIGO: DA-G2-P2 VERSIÓN: 01 PÁGINA: 3/3			
SUBPROCESO	N°	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR	
G2.P2.S7. Despachar la mercadería	22	Programar y enviar la mercadería al cliente	Se programa para que la mercadería se envíe al lugar y en la fecha que se acuerda con el cliente. Para enviar los pedidos de Cuenca y Cantones (se utiliza el servicio de las empresas de transporte) se programan los horarios y las rutas del transporte de la empresa, y para despachar la mercadería a Provincias el horario de envío es fijo y se emplea el servicio de la Empresa Servientrega (contratada)	Jefe Bodega		Horarios de envío de mercadería en transporte contratado-Provincias	Entes Externos (Jefe Bodega)	Entes Externos (Jefe Bodega)	Mercadería y documentos enviados en la fecha y lugar acordado por el cliente-Provincias	Clientes Externos (Jefe Bodega)	Clientes Externos (Jefe Bodega)	
				Mercadería embalada: calzado y documentación por pedido de cliente-ciudad		Ayudante Bodega	G2.P2.S7.	Orden de enviar mercadería: calzado y documentación por cliente-Cuenca y Cantones	Chofer	G2.P2.S7.		
								Reporte de envíos-Provincias: guía de remisión, guía de transporte	Asesor Ventas	G2.P2.S8.		
								Reporte de envíos-Provincias: guía de remisión, guía de transporte	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.		
				Chofer		Horarios de recepción de mercadería en transportes-Cantones	Entes Externos (Jefe Bodega)	Entes Externos (Jefe Bodega)	Horarios y rutas de transporte para Cuenca y Cantones (empresas de transporte)	Chofer	G2.P2.S7.	
						Horarios y rutas de transporte para Cuenca y Cantones (empresas de transporte)	Jefe Bodega	G2.P2.S7.	Mercadería y documentos enviados en la fecha y lugar acordado por el cliente-Cuenca y Cantones	Clientes Externos (Chofer)	Clientes Externos (Chofer)	
Orden de enviar mercadería: calzado y documentación por cliente-Cuenca y Cantones	Ayudante Bodega	G2.P2.S7.	Documentos respaldo de envío de mercadería-Cuenca y Cantones: guía de remisión (número factura) y guía de transporte		Jefe Bodega				G2.P2.S7.			
G2.P2.S8. Postventa, recuperar cartera de clientes y tramitar la devolución de mercadería	23	Dar seguimiento a los pedidos que se envían a clientes	Mediante llamadas telefónicas a los clientes, se comprueba que la mercadería y los documentos llegaron al destino en óptimas condiciones y completos. Los reportes de envíos corroboran la información de ventas y cartera de clientes (facturas a crédito)	Asesor Ventas	23	Reporte de envíos-Provincias: guía de remisión, guía de transporte	Jefe Bodega	G2.P2.S7.	Reporte de ventas y cartera de clientes por asesor (registros propios)	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	
						Reporte de envíos-Cuenca y Cantones: guía de remisión, guía de transporte						
	24	Verificar las devoluciones de mercadería de clientes	Los clientes envían la mercadería o el asesor de ventas recibe el calzado en las visitas que realiza. Para aceptar las devoluciones, el calzado tiene que estar dentro del plazo establecido (tres meses posteriores a la facturación) y debe cumplir con los siguientes parámetros: fallas de fábrica, curvaturas del calzado no conforme o mercadería que no puede pagar el cliente. Las devoluciones de mercadería se registran en el documento-devolución de vendedor y consta: datos del cliente, número de factura, cantidad, código, descripción del calzado, valor, parámetros de devolución y observaciones. En este punto se realiza la primera inspección al producto que devuelve el cliente	Asesor Ventas	24	Mercadería de clientes para devolución	Cliente Externo (Asesor Ventas)	Cliente Externo (Asesor Ventas)	Devolución vendedor (documento y calzado)	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	
						Devolución de mercadería de clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S4.				
	25	Comprobar los reportes, las metas de ventas y la cartera de clientes	La revisión de los reportes de ventas y la cartera de clientes se realiza cada semana para corregir las posibles desviaciones. Estos datos se compara con las metas de ventas a cumplir y con los registros de cada asesor. Cada mes se consolida la información	Jefe Ventas	25	Tabla de comisiones y viáticos para asesores de ventas	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.	Reporte de cumplimiento de ventas	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	
						Metas de venta a cumplir por asesor	Jefe Ventas	G2.P2.S2.				
						Reportes de ventas actualizados	Contadora	G3.P3.S5.	Reporte de cartera a recuperar de clientes	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	
						Reportes de cartera clientes actualizados						
	26	Comunicar a los clientes los valores de cartera	Se informa a los clientes los valores de facturas pendientes de cobro (por vencerse o vencidas) mediante llamadas telefónicas o visitas personales	Asesor Ventas	26	Reporte de ventas y cartera de clientes por asesor (registros propios)	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	Notificación a clientes de valores de cartera (por vencerse o vencidas)	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Clientes Externos (Asesor Ventas)	
						Reporte de cartera a recuperar de clientes	Jefe Ventas	G2.P2.S8.				
	27	Recuperar la cartera de clientes	Los asesores de venta recuperan la cartera de clientes de manera personal (en la mayoría de facturas), también los clientes realizan los pagos en: efectivo, cheques o depósitos en las cuentas de la empresa. El registro de la cancelación se realiza mediante el recibo de caja que es un documento secuencial y por asesor	Asesor Ventas	27	Cancelaciones de clientes	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Recibos de caja (cartera recuperada)	Contadora	G3.P3.S4.	
						Requerimientos de clientes y mercado	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Retroalimentación de clientes y mercado	Jefe Ventas	G2.P2.S1.	
	28	Registrar los requerimientos del consumidor final y las tendencias de calzado del mercado	Registro de la información obtenida de los clientes y del mercado			28				Retroalimentación de clientes y mercado	Contadora	G3.P3.S1.
										Satisfacción clientes	Clientes Externos (Asesor Ventas)	Clientes Externos (Asesor Ventas)
						Fin						

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 5

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 22. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de la Infraestructura y TI**

GLOBAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES											
	PROCESO: GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN CÓDIGO PROCESO: G3.P1.					TIPO DE PROCESO: DE APOYO ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA				CÓDIGO: DA-G3-P1 VERSIÓN: 01 PÁGINA: 1/1		
	SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR
G3.P1.S1. Determinar y proporcionar la infraestructura y TI	1	Evaluar los requerimientos de infraestructura y TI	Determina la infraestructura, los medios técnicos, servicios e instalaciones que se necesitan para el desarrollo de los procesos; además se establece los requerimientos de TI, las herramientas y los métodos que permiten administrar, comunicar y controlar la información	Jefe Administrativa	<div><div>Inicio</div><div>↓</div><div>1</div><div>↓</div><div>2</div><div>↓</div><div>3</div><div>↓</div><div>4</div><div>↓</div><div>5</div><div>↓</div><div>Fin</div></div>	Requerimientos de infraestructura y TI	Todos los procesos	Todos los procesos	Infraestructura y TI requerida	Jefe Administrativa	G3.P1.S1.	
						Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.				
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.				
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.				
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.				
						Recursos financieros disponibles	Contadora	G3.P3.S4.				
Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones	Contadora	G3.P3.S5.										
G3.P1.S2. Mantener la infraestructura y TI	2	Proporcionar la infraestructura y TI	Suministra los medios necesarios para el continuo desarrollo de las actividades	Jefe Administrativa		2	Infraestructura y TI requerida	Jefe Administrativa	G3.P1.S1.	Infraestructura y TI disponible	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.
						3	Infraestructura y TI disponible	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.	Infraestructura y TI inspeccionada	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.
						4	Infraestructura y TI inspeccionada	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.	Tipo de mantenimiento para infraestructura y TI	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.
						5	Tipo de mantenimiento para infraestructura y TI	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.	Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso	Todos los procesos	Todos los procesos

**Fuente:** Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera


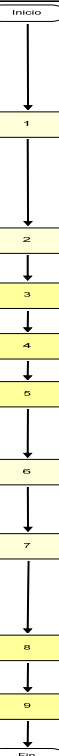
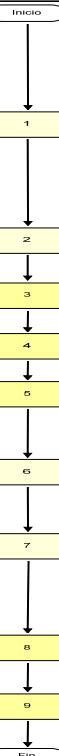
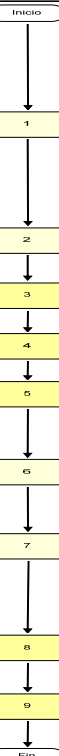
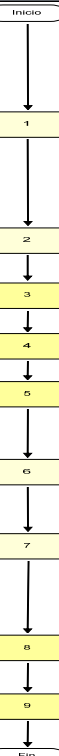
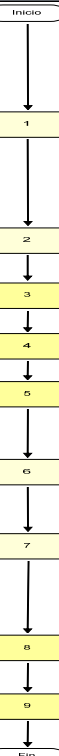
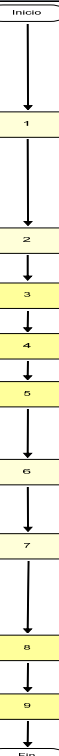


UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 6

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 23. Descripción de Actividades Proceso de Gestión de Talento Humano

	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES											CÓDIGO: DA-G3-P2	
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO					TIPO DE PROCESO: DE APOYO					VERSION: 01		
	CÓDIGO PROCESO: G3.P2.					ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA					PAGINA: 1/1		
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR		
G3.P2.S1. Reclutar y seleccionar al personal	1	Reclutar al personal	Identificación de los candidatos potenciales en base a los requisitos del puesto de trabajo. Las personas interesadas presentan los documentos requeridos por la empresa	Jefe Talento Humano		Requerimiento de talento humano	Todos los procesos	Todos los procesos	Personal reclutado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.		
						Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.					
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.					
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.					
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.					
G3.P2.S2. Instruir al personal	2	Entrevistar y seleccionar al personal	Elección del personal en base a la información que se obtiene en la entrevista de trabajo: datos personales, formación profesional, experiencia laboral y disponibilidad de tiempo	Jefe Talento Humano		Recursos financieros disponibles	Contadora	G3.P3.S4.	Documentos soporte del personal reclutado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.		
						Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones	Personas Externas (Jefe Talento Humano)	Personas Externas (Jefe Talento Humano)					
						Personas interesadas en el puesto de trabajo	Personas Externas (Jefe Talento Humano)	Personas Externas (Jefe Talento Humano)					
						Documentos soporte-Hoja de vida	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.					
						Personal reclutado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.					
G3.P2.S3. Diseñar cargos y establecer las compensaciones para el personal	3	Instruir al personal	Se instruye a los colaboradores que se seleccionan en las funciones a desempeñar en base al diseño de cargos. Este periodo de prueba dura tres días	Jefe Talento Humano		Documentos soporte del personal reclutado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.	Personal instruido para puesto de trabajo, documentos soporte del personal	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.		
						Personal seleccionado para periodo de prueba	Jefe Talento Humano	G3.P2.S1.					
						Documentos soporte del personal seleccionado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.					
						Diseño de cargos	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.					
						Personal instruido para puesto de trabajo, documentos soporte del personal	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.					
G3.P2.S4. Evaluar y capacitar al talento humano	4	Evaluar al personal en el periodo de prueba	Valoración de la idoneidad del personal. En el periodo de prueba se evalúa el desempeño, la adaptación y el interés del colaborador en el puesto de trabajo	Jefe Talento Humano		Personal idóneo a contratar	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.	Documentos soporte del personal a contratar	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.		
						Personal contratado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.					
						Documentos soporte del personal contratado	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.					
						Documentos soporte del personal contratado	Contadora	G3.P3.S3.					
						Documentos soporte del personal contratado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.					
G3.P2.S5. Capacitar a los colaboradores	5	Contratar al personal	La empresa concreta con el personal a contratar los siguientes aspectos: remuneración, funciones, responsabilidad y horario de trabajo	Jefe Talento Humano		Documentos soporte del personal a contratar	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.	Diseño de cargos	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.		
						Información del personal (puesto de trabajo)	Personal (Jefe Talento Humano)	Personal (Jefe Talento Humano)					
						Código de trabajo	Ente Externo (Jefe Talento Humano)	Ente Externo (Jefe Talento Humano)					
						Diseño de cargos	Jefe Talento Humano	G3.P2.P3.					
						Registros de asistencia del personal	Personal Empresa (Jefe Talento Humano)	Personal Empresa (Jefe Talento Humano)					
G3.P2.S6. Diseñar cargos y establecer las compensaciones para el personal	6	Diseñar cargos	En el diseño de cargos se detallan: funciones, descripción de las actividades a desempeñar y responsabilidades del personal entre otros aspectos en cada puesto de trabajo	Jefe Talento Humano		Personal contratado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.	Resultados de evaluaciones al personal	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.		
						Cargos del talento humano	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.					
						Resultados de evaluaciones al personal	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.					
						Necesidades de capacitación y motivación	Todos los procesos	Todos los procesos					
						Personal externo para capacitar al talento humano	Profesionales Externos (Jefe Talento Humano)	Profesionales Externos (Jefe Talento Humano)					





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 7

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

Tabla 24. Descripción de Actividades Proceso de Gestión Financiera

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES										
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA CÓDIGO PROCESO: G3.P3.					TIPO DE PROCESO: DE APOYO ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA				CÓDIGO: DA-G3-P3 VERSIÓN: 01 PÁGINA: 1/3	
SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR
G3.P3.S1. Administrar los documentos y costear la mercadería	1	Suministrar documentos	Proveer de documentos físicos contables y no contables a los procesos según la necesidad: facturas de venta, notas de crédito, retenciones en la fuente, devolución de vendedores, guías de remisión, guías de transporte, recibos de caja, liquidación de compra	Contadora		Requerimiento recursos financieros	Todos los procesos	Todos los procesos	Documentos contables y no contables listos (talcoños)	Todos los procesos
						Documentos físicos	Entes Externos (Contadora)	Entes Externos (Contadora)		
						Planificación, políticas y directrices organizacionales	Gerente	G1.P1.S3.		
						Control y mejora de los procesos (acciones ejecutadas)	Gerente	G1.P2.S3.		
						Infraestructura y TI disponibles, y en buenas condiciones de uso	Jefe Administrativa	G3.P1.S2.		
						Personal idóneo, capacitado y comprometido	Jefe Talento Humano	G3.P2.S4.		
						Recursos financieros disponibles		G3.P3.S4.		
						Información y reportes contables-financieros contables y oportunos para la toma de decisiones	Contadora	G3.P3.S5.		
						Normativa Tributaria	Entes Externos (Contadora)	Entes Externos (Contadora)	Documentos referentes a la importación de mercadería	Contadora
						Normas y Reglamentos de Contabilidad	Entes Externos (Contadora)	Entes Externos (Contadora)		G3.P3.S1.
	2	Verificar y registrar la documentación	Revisión y registro de los documentos contables (respaldos y afectan la contabilidad) y no contables (ayudan al control pero no afectan la contabilidad) internos y externos, estos comprobantes son producto de las operaciones económicas que realiza la empresa. Los documentos comerciales tienen que cumplir con la normativa del Servicio de Rentas Internas	Auxiliar Contable		Padido de compra, Proformas de compra de proveedores y Póliza de seguro confirmadas				
						Copias revisadas de: facturas comerciales y packing list de proveedores, conocimiento de embarque-mercadería	Jefe Compra	G2.P1.S3.		
						Documentos originales: Packing List, facturas de proveedores, conocimiento de embarque, certificado cumplimiento normas-Verificadora, certificado cumplimiento normas calzado-INEN y Liquidación Aduanera				
						Reporte de envíos-Provincias: guía de remisión, guía de transporte	Jefe Bodega	G2.P2.S7.		
						Reporte de envíos-Cuenca y Cantones: guía de remisión, guía de transporte				
						Notas de crédito proveedores	Jefe Compras	G2.P1.S2.		
						Reporte de cumplimiento de ventas	Jefe Ventas	G2.P2.S8.		
						Reporte de horas trabajadas por empleado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.		
						Documentos soporte del personal contratado	Jefe Talento Humano	G3.P2.S2.		
						Remuneración del talento humano				
						Tabla de comisiones y viáticos para asesores de ventas	Jefe Talento Humano	G3.P2.S3.		
						Devolución vendedor, traspaso a bodega de reclamo a proveedor			Documentos y reporte de compra para reclamo a proveedor	Jefe Compras
						Lista de mercadería para devolución a proveedor y egreso de bodega	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Documentos y reporte para dar de baja la mercadería	Entes Externos (Jefe Compras)
						Traspaso a mercadería obsoleta			Documentos y reporte para dar de baja la mercadería	Entes Externos (Jefe Compras)
						Lista de mercadería para dar de baja y egreso de bodega			Documentos y reporte para dar de baja la mercadería	Jefe Bodega
						Notas de crédito proveedores	Jefe Compras	G2.P1.S2.	Documentos y reporte para devolución de mercadería	
						Facturas de venta	Facturadora	G2.P2.S6.	Cuentas por cobrar	Contadora
									Documentos contables registrados	
						Notas de crédito-clientes	Jefe Bodega	G2.P1.S5.	Documentos contables y no contables registrados	Contadora
									Documentos contables y no contables registrados	
									Registros-sistema informático	

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

GLOBAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					TIPO DE PROCESO: DE APOYO ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA			CÓDIGO: DA-G3-P3 VERSIÓN: 01 PÁGINA: 2/3					
S M O E S	SUBPROCESO	Nº	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR		
G3.P3.S1. Administrar los documentos y costear la mercadería	3	3	Costear la mercadería y determinar el precio de venta del calzado	Consolidación de los costos y gastos que se incurrieron en la importación de la mercadería. Para obtener el precio de venta del calzado al costo total se le incluye el margen de utilidad, además se toma en consideración la marca, el modelo del calzado (juego de muestras de calzado) y la aceptación de clientes y mercado	Contadora		Documentos referentes a la importación de mercadería	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Ingreso de mercadería (cantidad, costo, precio de venta)	Jefe Bodega	G2.P1.S5.		
							Ingreso de mercadería (cantidad, costo, precio de venta)			Facturadora	G2.P2.S4.			
							Lista de precios de venta del calzado			Asesor Ventas	G2.P2.S4.			
							Retroalimentación de clientes y mercado	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	Juego de muestras de calzado a devolver	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.		
							Juego de muestras etiquetadas de calzado	Ayudante Bodega	G2.P1.S5.					
							Listado de mercadería importada (revisión final al detalle)	Jefe Bodega	G2.P1.S5.					
G3.P3.S2. Consolidar la información	4	4	Comprobar la información de los documentos contables	Comparación de todos los documentos físicos contables con los del sistema informático para proceder a mayorizar los registros	Contadora	4	Documentos contables registrados	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Valores para elaborar declaraciones de impuestos	Contadora	G3.P3.S2.		
							Registros-sistema informático							
	5	5	Elaborar las declaraciones de impuesto y el informe de cumplimiento	Elaboración de las declaraciones de impuestos para entregar al SRI, éstas se realiza en el programa DIMM. Las declaraciones que se elaboran de forma mensual son: IVA, retenciones de impuesto a la renta, anexo transaccional simplificado; y las que se realizan de manera anual son: impuesto a la renta, anexo de relación de dependencia, anticipo de impuesto a la renta (Julio y Septiembre), informe de cumplimiento tributario y anexos (consolidación de información-trámite directo)		5	Valores para elaborar declaraciones de impuestos	Contadora	G3.P3.S2.	Información y documentación de las declaraciones de impuestos	Contadora	G3.P3.S2.		
							Software e instructivo DIMM (declaración de Información en medio magnético)			Entes Externos (Contadora)		Entes Externos (Contadora)	Declaraciones de impuestos en DIMM (formularios, anexos)	G3.P3.S3.
							Declaraciones de impuestos			Contadora		G3.P3.S2.	Declaraciones de impuestos	G3.P3.S2.
							Normativa SuperCias			Entes Externos (Contadora)		Entes Externos (Contadora)	Estados Financieros	Gerente
	6	6	Realizar los Estados Financieros	Registro de la información en los formatos de: balances de resultado integral (balance de pérdidas y ganancias), balance de situación financiera (balance general), estado de flujo de efectivo, estado de evolución del patrimonio, notas al balance. Los estados financieros se realizan con la frecuencia requerida por la Gerencia para el análisis y la toma de decisiones y se consolida de forma anual		6	Registros-sistema informático	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Información y documentación de los Estados Financieros	Contadora	G3.P3.S2.		
							Documentos contables y no contables registrados							G3.P3.S3.
	7	7	Realizar los presupuestos	En base a los datos históricos se realizan los presupuestos para proporcionar a los procesos involucrados cálculos anticipados de compras, ventas y flujo de efectivo. Para realizar los presupuestos se toma en cuenta factores internos-externos que puedan influir		7	Registros-sistema informático	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.	Presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo	Gerente	G1.P1.S1.		
							Estados Financieros revisados						Gerente	G1.P1.S1.
	8	8	Proveer de información y documentación para realizar las auditorías	Verificación de datos y documentos que son producto de la actividad económica de la empresa. Las auditorías externas permiten obtener evidencia sobre las declaraciones de impuestos y los estados financieros, se las realiza cada año		8	Factores externos	Entes Externos (Contadora)	Entes Externos (Contadora)	Informe de Auditoría Externa (obligaciones tributarias)	Contadora	G3.P3.S3.		
							Información y documentación de las declaraciones de impuestos	Contadora	G3.P3.S2.	Informe de Auditoría Externa (Estados Financieros)	Contadora	G3.P3.S3.		
							Información y documentación de los Estados Financieros	Profesional Externo (Jefe Talento Humano)	Profesional Externo (Jefe Talento Humano)					
							Auditor Externo			Obligaciones por pagar: SRI (impuestos), SuperCias (certificado cumplimiento obligaciones), Municipio de Cuenca (patente, sobre activos, permisos), Benemérito Cuerpo de Bomberos (permisos), IESS (obligaciones), Ministerio del Trabajo (formularios), remuneración del personal (décimo tercer y cuarto sueldo)	Contadora	G3.P3.S4.		
Declaraciones de impuestos en DIMM (formularios, anexos)							Contadora	G3.P3.S2.						
Informe de Auditoría Externa (obligaciones tributarias)														
9	9	Enviar la información tributaria y los estados financieros	La información tributaria se suben a la página web del SRI para mantener al día las obligaciones; y los estados financieros se suben a la página web de la SuperCias para obtener el CCO (certificado de cumplimiento de obligaciones). El envío de estos archivos se realiza en base a los requerimientos de los organismos de control y regulación, y a los plazos que establecen cada entidad. Los informes de las auditorías son necesarias para presentar el informe de cumplimiento tributario (trámite directo) y para presentar los estados financieros	9		Informe de Auditoría Externa (Estados Financieros)	Gerente	G1.P1.S1.						
						Información y documentación de los Estados Financieros			Contadora	G3.P3.S2.				
						Acta de Junta General, Informe del Gerente								
						Información y documentación de los Estados Financieros	Contadora	G3.P3.S2.						
					Documentos contables y no contables registrados	Jefe Talento Humano			G3.P2.S2.	Documentos legalizados (contratos, actas de finiquito, décimos)	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.		
					Documentos soporte del personal contratado									
10	10	Tramitar las obligaciones con otros organismos de control y regulación	Cumplimiento con otros organismo: Municipio de Cuenca (impuesto de patente municipal, sobre los activos totales, tasa de seguridad ciudadana), Benemérito Cuerpo de Bomberos (certificado único de funcionamiento), IESS (obligaciones patronales y del trabajador), Ministerio del Trabajo (contratos, actas de finiquitos, décimos)	10										

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

GLOBAL S M O E S	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					CÓDIGO: DA-G3-P3										
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA					TIPO DE PROCESO: DE APOYO			VERSION: 01							
	CÓDIGO PROCESO: G3.P3.					ELABORADO POR: JOHANNA E. CALDERÓN MERA			PÁGINA: 3/3							
SUBPROCESO	N°	ACTIVIDAD	INFORMACIÓN ADICIONAL	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO	INSUMO / ENTRADA	PROVEEDOR	PROCESO PROVEEDOR	RESULTADO / SALIDA	RECEPTOR	PROCESO RECEPTOR					
G3.P3.S4. Gestionar los recursos financieros	11	Registrar, depositar y conciliar los valores en bancos	Registro de los recibos de caja, éstos valores se recuperan de la cartera pendiente de clientes (cuentas por cobrar) y se depositan en las cuentas bancarias de la empresa. La conciliación bancaria se la realiza para comprobar la información contable que se ingresa en el sistema con los valores que registran las entidades bancarias (estados de cuenta)	Contadora		Cuentas y estados de cuentas bancarias de la empresa	Entes Externos (Contadora)	Entes Externos (Contadora)	Recursos financieros-venta de mercadería, disponibles en cuentas bancarias	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.					
	12	Comprobar los presupuestos	Comparación del flujo de efectivo real: ingresos (ventas de mercadería), egresos (cuentas por pagar que la empresa tiene que cumplir), con el presupuesto de flujo de efectivo, además se revisa los presupuestos de compras y ventas. La verificación se realiza cada mes, con un seguimiento quincenal para corregir las posibles desviaciones y tomar las acciones pertinentes			Recibos de caja (cartera recuperada)	Asesor Ventas	G2.P2.S8.	Cartera de clientes actualizada	Contadora	G3.P3.S4.	Consolidación de obligaciones a pagar	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.		
						Cartera de clientes actualizada	Contadora	G3.P3.S4.	Necesidad de recursos financieros	Contadora	G3.P3.S4.		Recursos financieros-créditos bancarios y factoring, disponibles en cuentas bancarias	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.	
						Cuentas por cobrar	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.								
						Obligaciones por pagar	Auxiliar Contable	G3.P3.S1.								
						Obligaciones por pagar	Contadora	G3.P3.S3.								
	13	Tramitar y proveer de recursos financieros	Los recursos financieros que la empresa necesita para cumplir con las obligaciones se obtienen de la venta de mercadería (en la mayoría), factoring (cesión del crédito a cobrar por la empresa) y créditos bancarios (en el caso de ser necesario)	Presupuestos de compra (cupos), venta y flujo de efectivo aprobado y comunicado		Gerente	G1.P1.S3.	Información y documentación contable - financiera actualizada y disponible	Contadora	G3.P3.S5.						
				Necesidad de recursos financieros		Contadora	G3.P3.S4.	Recursos financieros disponibles			Todos los procesos	Todos los procesos				
				14		Emitir los comprobantes de egresos	Son registros de la salida de dinero, en este documento se detalla: fecha de emisión, beneficiario, valor, forma de pago y referencia del documento que se cancela	Auxiliar Contable	Documentos del representante legal y de la empresa	Representante Legal y Empresa (Contadora)	Representante Legal y Empresa (Contadora)	Obligaciones por pagar con entidades financieras	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.		
												Conciliación bancaria	G3.P3.S4.	Egresos de caja	Jefe Administrativa	G3.P3.S5.
												Consolidación de obligaciones a pagar	G3.P3.S4.			
Obligaciones por pagar con entidades financieras	G3.P3.S4.															
G3.P3.S5. Tramitar las obligaciones y proporcionar información	15	Revisar los comprobantes de egreso	Comprobación de la información que se registra en el documento	Jefe Administrativa	15	Documentos legalizados (contratos, actas de finiquito, décimos)		G3.P3.S3.								
	16	Tramitar la cancelación de obligaciones	Los pagos de obligaciones se realizan en efectivo (casos esporádicos), cheques a la orden, cheques certificados, depósitos en cuentas, transferencias bancarias. Las principales obligaciones a cancelar son: facturas comerciales de proveedores, seguro para la mercadería (Aseguradora), conocimiento de embarque (Naviera), certificado cumplimiento normas (Verificadora), certificado de cumplimiento normas de calzado (INEN), Liquidación Aduanera, transporte de envíos a clientes (empresas de transporte), comisiones y viáticos (Asesores), remuneraciones (Personas), impuestos tributarios (SRI), certificado cumplimiento obligaciones (SuperCias), obligaciones patronales y del trabajador (IESS), impuesto de patente municipal, sobre los activos totales, tasa de seguridad ciudadana (Municipio de Cuenca), certificado único de funcionamiento (Benemérito Cuerpo de Bomberos)	Contadora	16	Egresos de caja	Auxiliar Contable	G3.P3.S5.	Egresos de caja autorizados	Contadora	G3.P3.S5.					
						Egresos de caja autorizados	Jefe Administrativa	G3.P3.S5.	Obligaciones cumplidas y canceladas	Acreedores Internos y Externos (Contadora)	Acreedores Internos y Externos (Contadora)					
						Recursos financieros-venta de mercadería, disponibles en cuentas bancarias	Contadora	G3.P3.S4.								
	17	Proveer de información y reportes	Proporciona reportes e información contable-financiera con los respectivos soportes contables y no contables: compras, ventas, cartera de clientes, entre otra información importante para la toma de decisiones de las partes interesadas		17	Recursos financieros-créditos bancarios y factoring, disponibles en cuentas bancarias	Contadora	G3.P3.S4.	Reportes de de ventas y cartera clientes actualizados	Jefe de Ventas	G2.P2.S8.					
						Información y documentación contable - financiera actualizada y disponible	Contadora	G3.P3.S5.				Reportes compras y ventas históricos	Gerente	G1.P1.S1.		
												Reportes compras y ventas actuales		G1.P1.S4.		
										Reportes de de ventas y cartera clientes actualizados	Todos los procesos	Todos los procesos				

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 8

### FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN

Tabla 25. Ficha de Proceso Gestión de la Dirección

	<b>FICHA DE PROCESO</b>		CÓDIGO:	FP-G1-P1
	PROCESO: GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN		VERSIÓN:	01
	CÓDIGO PROCESO: G1.P1.	TIPO DE PROCESO: ESTRATÉGICO	PÁGINA:	1/1

<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar los resultados de la planificación organizacional para obtener utilidad y la satisfacción de los accionistas, el personal y los clientes externos de la empresa
<b>ALCANCE:</b>	Inicia con la revisión de información y reportes contables-financieros, la aprobación de los presupuestos y la planificación de actividades - recursos, y finaliza con la comunicación de la planificación, las políticas y directrices organizacionales y la evaluación del cumplimiento organizacional
<b>PARTICIPANTES:</b>	Gerente
<b>FACILITADOR:</b>	Gerente

<div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><b>ENTRADA</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resoluciones del COMEX, Boletines aduaneros</li> <li>2. Presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Financieros</li> <li>- Recursos financieros disponibles</li> <li>- Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos</li> </ul> </li> <li>3. Stock de mercadería</li> <li>4. Intereses de los accionistas</li> <li>5. Factores internos y externos</li> </ol> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;"><b>PROVEEDOR</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entes Externos (Jefe Compras)</li> <li>2. Gestión Financiera</li> <li>3. Abastecimiento</li> <li>4. Accionistas Empresa (Gestión de la Dirección)</li> <li>5. Entorno Interno y Externo (Gestión de la Dirección)</li> </ol>	<div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><b>ACTIVIDADES</b></div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 90%; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 2px 5px; float: left; margin-right: 10px;">P</div> <div>           Planificar las compras, ventas y flujos de efectivo            Programar las actividades y los recursos para la ejecución de la planificación            Planear las políticas y directrices organizacionales            Planificar la comunicación organizacional            Programar la evaluación del cumplimiento de la planificación organizacional         </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 90%;"> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 2px 5px; float: left; margin-right: 10px;">H</div> <div>           Elaborar la planificación organizacional            Organizar y dirigir las actividades, y los recursos para el cumplimiento de la planificación            Determinar los lineamientos, elaborar las políticas y directrices para la organización            Establecer los canales de comunicación e informar de la planificación, los presupuestos, las políticas y directrices organizacionales al personal de la empresa            Determinar los criterios y ejecutar la evaluación organizacional         </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 90%;"> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 2px 5px; float: left; margin-right: 10px;">V</div> <div>           Revisar la información contable-financiera, los presupuestos, las resoluciones del COMEX, los boletines aduaneros y los factores internos - externos de la empresa            Dar seguimiento a la ejecución y evaluar los resultados de la planificación, los presupuestos, las políticas y directrices organizacionales            Examinar la gestión de la comunicación organizacional         </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 90%;"> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 2px 5px; float: left; margin-right: 10px;">A</div> <div>           Tomar acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Comunicar los resultados a las partes interesadas         </div> </div> </div>	<div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><b>SALIDA</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto de compras aprobado</li> <li>2. Presupuesto de ventas aprobado</li> <li>3. Acta de Junta General, Informe del Gerente               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuestos de compras, ventas y flujo de efectivo aprobados</li> </ul> </li> <li>4. Planificación, políticas y directrices organizacionales</li> <li>5. Resultados de cumplimiento organizacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de gestión</li> </ul> </li> </ol> <div style="background-color: #d9e1f2; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;"><b>CLIENTE</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abastecimiento</li> <li>2. Comercialización</li> <li>3. Gestión Financiera</li> <li>4. Todos los procesos</li> <li>5. Gestión de Control y Mejora</li> </ol>
--	---	--

<b>INDICADORES:</b>	Utilidad Neta
	Capital de Trabajo

ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Johanna E. Calderón Mera	Gerente

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## **ANEXO 9**


### **FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA**

El proceso de control y mejora toma como insumo los indicadores de gestión de los diferentes procesos para analizar, determinar la acción y mejorar los mismos.

A continuación se detalla la ficha de proceso en la que consta características y aspectos importantes.



Tabla 26. Ficha de Proceso Gestión de Control y Mejora

	<b>FICHA DE PROCESO</b>		<b>CÓDIGO:</b> FP-G1-P2																									
	PROCESO: GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA	<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATÉGICO	<b>VERSIÓN:</b> 01																									
	CÓDIGO PROCESO: G1.P2.		<b>PÁGINA:</b> 1/1																									
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar el control, la mejora y el valor agregado en los procesos de la empresa para que satisfagan a los clientes internos - externos																											
<b>ALCANCE:</b>	Inicia con la evaluación a la gestión de los procesos e identificación de las no conformidades y oportunidades de mejora, y finaliza con el seguimiento, control y mejora de los procesos de la empresa																											
<b>PARTICIPANTES:</b>	Gerente																											
<b>FACILITADOR:</b>	Gerente																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ENTRADA</th> <th>ACTIVIDADES</th> <th colspan="2">SALIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">           1. Planificación, políticas y directrices organizacionales            - Resultados del cumplimiento organizacional             2. Indicadores de gestión         </td> <td> <b>P</b>            Programar las evaluaciones a la gestión de los procesos            Planear la ejecución de las acciones            Planificar el control y la mejora de los procesos         </td> <td colspan="2">           1. Control y mejora de los procesos (acciones tomadas)             2. Indicadores de gestión         </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <b>PROVEEDOR</b>             1. Gestión de la Dirección             2. Todos los procesos         </td> <td> <b>H</b>            Determinar los criterios y realizar la evaluación a la gestión de los procesos            Identificar las no conformidades y oportunidad de mejora en los procesos            Fijar y ejecutar las acciones            Establecer los parámetros de control y mejora de los procesos            Elaborar los sistemas de gestión         </td> <td colspan="2"> <b>CLIENTE</b>             1. Todos los procesos             2. Gestión de Control y Mejora         </td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td> <b>V</b>            Evaluar la gestión de los procesos            Revisar los factores que ocasionan las desviaciones en los procesos            Corroborar la ejecución de las acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora            Analizar el control y la mejora que se realiza a los procesos            Verificar los sistemas de gestión         </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td> <b>A</b>            Tomar acciones frente a las desviaciones y oportunidades de mejora            Estandarizar los procedimientos            Informar de los resultados a las partes interesadas         </td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>				ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA		1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Resultados del cumplimiento organizacional  2. Indicadores de gestión		<b>P</b> Programar las evaluaciones a la gestión de los procesos Planear la ejecución de las acciones Planificar el control y la mejora de los procesos	1. Control y mejora de los procesos (acciones tomadas)  2. Indicadores de gestión		<b>PROVEEDOR</b>  1. Gestión de la Dirección  2. Todos los procesos		<b>H</b> Determinar los criterios y realizar la evaluación a la gestión de los procesos Identificar las no conformidades y oportunidad de mejora en los procesos Fijar y ejecutar las acciones Establecer los parámetros de control y mejora de los procesos Elaborar los sistemas de gestión	<b>CLIENTE</b>  1. Todos los procesos  2. Gestión de Control y Mejora				<b>V</b> Evaluar la gestión de los procesos Revisar los factores que ocasionan las desviaciones en los procesos Corroborar la ejecución de las acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora Analizar el control y la mejora que se realiza a los procesos Verificar los sistemas de gestión					<b>A</b> Tomar acciones frente a las desviaciones y oportunidades de mejora Estandarizar los procedimientos Informar de los resultados a las partes interesadas		
ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA																									
1. Planificación, políticas y directrices organizacionales - Resultados del cumplimiento organizacional  2. Indicadores de gestión		<b>P</b> Programar las evaluaciones a la gestión de los procesos Planear la ejecución de las acciones Planificar el control y la mejora de los procesos	1. Control y mejora de los procesos (acciones tomadas)  2. Indicadores de gestión																									
<b>PROVEEDOR</b>  1. Gestión de la Dirección  2. Todos los procesos		<b>H</b> Determinar los criterios y realizar la evaluación a la gestión de los procesos Identificar las no conformidades y oportunidad de mejora en los procesos Fijar y ejecutar las acciones Establecer los parámetros de control y mejora de los procesos Elaborar los sistemas de gestión	<b>CLIENTE</b>  1. Todos los procesos  2. Gestión de Control y Mejora																									
		<b>V</b> Evaluar la gestión de los procesos Revisar los factores que ocasionan las desviaciones en los procesos Corroborar la ejecución de las acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora Analizar el control y la mejora que se realiza a los procesos Verificar los sistemas de gestión																										
		<b>A</b> Tomar acciones frente a las desviaciones y oportunidades de mejora Estandarizar los procedimientos Informar de los resultados a las partes interesadas																										
<b>INDICADORES:</b>																												
Eficacia Procesos		Eficacia Acciones																										
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>																										
Johanna E. Calderón Mera		Gerente																										

Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 10

### FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TI

Tabla 27. Ficha de Proceso Gestión de la Infraestructura y TI

	<b>FICHA DE PROCESO</b>		CÓDIGO:	FP-G3-P1
	PROCESO: GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	TIPO DE PROCESO: DE APOYO	VERSIÓN:	01
	CÓDIGO PROCESO: G3.P1.		PÁGINA:	1/1

<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar el continuo desarrollo de los procesos en la empresa mediante la disponibilidad, y las óptimas condiciones de uso de la infraestructura y la tecnología de la información
<b>ALCANCE:</b>	Inicia con la evaluación de los requerimientos y el suministro de infraestructura y TI a los procesos, y finaliza con la inspección y el mantenimiento de los elementos de infraestructura y TI
<b>PARTICIPANTES:</b>	Jefe Administrativa
<b>FACILITADOR:</b>	Jefe Administrativa

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">ENTRADA</th> </tr> <tr> <td>           1. Requerimientos de infraestructura y TI            2. Planificación, políticas y directrices organizacionales            3. Control y mejora de los procesos         </td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">PROVEEDOR</th> </tr> <tr> <td>           1. Todos los procesos            2. Gestión de la Dirección            3. Gestión de Control y Mejora         </td> </tr> </table>	ENTRADA	1. Requerimientos de infraestructura y TI 2. Planificación, políticas y directrices organizacionales 3. Control y mejora de los procesos	PROVEEDOR	1. Todos los procesos 2. Gestión de la Dirección 3. Gestión de Control y Mejora		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">P</div> <div>Planificar la adquisición de infraestructura y TI Programar la inspección y el mantenimiento de los elementos</div> </div> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">H</div> <div>Proporcionar la infraestructura y TI necesaria Inspeccionar los elementos de infraestructura y TI Determinar el tipo de mantenimiento a utilizar Realizar el mantenimiento a los elementos de la infraestructura y/o TI</div> </div> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">V</div> <div>Evaluar los requerimientos de infraestructura y TI Analizar los parámetros de inspección de los elementos de infraestructura y TI Verificar la gestión de mantenimiento que se realiza a los elementos de infraestructura y TI</div> </div> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">A</div> <div>Tomar acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora Estandarizar procedimientos Comunicar los resultados a las partes interesadas</div> </div> </td> </tr> </table>	ACTIVIDADES	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">P</div> <div>Planificar la adquisición de infraestructura y TI Programar la inspección y el mantenimiento de los elementos</div> </div>	↓	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">H</div> <div>Proporcionar la infraestructura y TI necesaria Inspeccionar los elementos de infraestructura y TI Determinar el tipo de mantenimiento a utilizar Realizar el mantenimiento a los elementos de la infraestructura y/o TI</div> </div>	↓	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">V</div> <div>Evaluar los requerimientos de infraestructura y TI Analizar los parámetros de inspección de los elementos de infraestructura y TI Verificar la gestión de mantenimiento que se realiza a los elementos de infraestructura y TI</div> </div>	↓	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">A</div> <div>Tomar acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora Estandarizar procedimientos Comunicar los resultados a las partes interesadas</div> </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">SALIDA</th> </tr> <tr> <td>           1. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso            2. Indicadores de gestión         </td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">CLIENTE</th> </tr> <tr> <td>           1. Todos los procesos            2. Gestión de Control y Mejora         </td> </tr> </table>	SALIDA	1. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 2. Indicadores de gestión	CLIENTE	1. Todos los procesos 2. Gestión de Control y Mejora
ENTRADA																			
1. Requerimientos de infraestructura y TI 2. Planificación, políticas y directrices organizacionales 3. Control y mejora de los procesos																			
PROVEEDOR																			
1. Todos los procesos 2. Gestión de la Dirección 3. Gestión de Control y Mejora																			
ACTIVIDADES																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">P</div> <div>Planificar la adquisición de infraestructura y TI Programar la inspección y el mantenimiento de los elementos</div> </div>																			
↓																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">H</div> <div>Proporcionar la infraestructura y TI necesaria Inspeccionar los elementos de infraestructura y TI Determinar el tipo de mantenimiento a utilizar Realizar el mantenimiento a los elementos de la infraestructura y/o TI</div> </div>																			
↓																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">V</div> <div>Evaluar los requerimientos de infraestructura y TI Analizar los parámetros de inspección de los elementos de infraestructura y TI Verificar la gestión de mantenimiento que se realiza a los elementos de infraestructura y TI</div> </div>																			
↓																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">A</div> <div>Tomar acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora Estandarizar procedimientos Comunicar los resultados a las partes interesadas</div> </div>																			
SALIDA																			
1. Infraestructura y TI disponibles y en buenas condiciones de uso 2. Indicadores de gestión																			
CLIENTE																			
1. Todos los procesos 2. Gestión de Control y Mejora																			

<b>INDICADORES:</b>	
Disponibilidad Infraestructura y TI	Eficacia Mantenimiento

<b>ELABORADO POR:</b> <div style="text-align: center;">Johanna E. Calderón Mera</div>	<b>REVISADO POR:</b> <div style="text-align: center;">Jefe Administrativa</div>
--	--

Fuente: Levantamiento en Campo

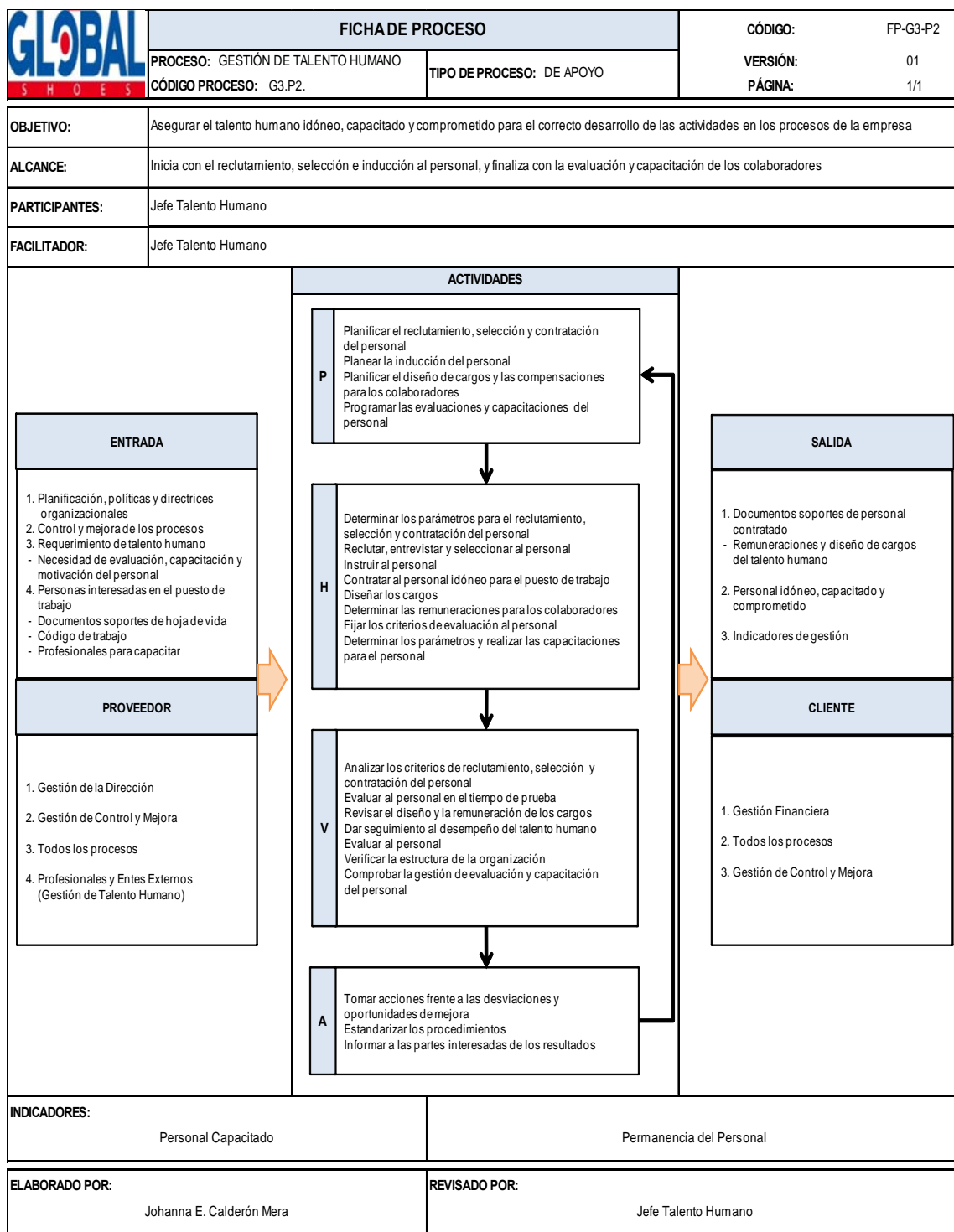
AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 11

### FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 28. Ficha de Proceso Gestión de Talento Humano



Fuente: Levantamiento en Campo

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 12

### FICHA DE PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

Tabla 29. Ficha de Proceso Gestión Financiera

FICHA DE PROCESO		CÓDIGO:	FP-G3-P3
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA	VERSIÓN:	01
CÓDIGO PROCESO:	G3.P3.	TIPO DE PROCESO:	DE APOYO
		PÁGINA:	1/1

<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar los recursos financieros necesarios y oportunos para cumplir con las obligaciones adquiridas, obtener un margen de utilidad rentable para la empresa, y garantizar el suministro pertinente de información - documentación a los organismos de control - regulación y a las partes interesadas
<b>ALCANCE:</b>	Inicia con la revisión y registro de los documentos, la consolidación de información y el costo de la mercadería; y finaliza con el cumplimiento con los organismos de control y regulación, la cancelación de obligaciones, y el suministro de información y reportes contables-financieros
<b>PARTICIPANTES:</b>	Contadora, Auxiliar Contable, Jefe Administrativa
<b>FACILITADOR:</b>	Contadora

ACTIVIDADES		
<b>ENTRADA</b>	<p><b>P</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planear el suministro de documentos</li> <li>Planificar la elaboración de las declaraciones de impuestos, estados financieros, presupuestos y auditorías externas</li> <li>Programar el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control y regulación</li> <li>Planificar la gestión de los recursos financieros</li> <li>Programar los pagos de obligaciones</li> </ul>	<b>SALIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación, políticas y directrices organizacionales</li> <li>- Acta de Junta General, Informe del Gerente</li> <li>- Presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo aprobados</li> <li>2. Control y mejora de los procesos</li> <li>3. Requerimiento de recursos financieros</li> <li>4. Normativa Tributaria y de la SuperCias</li> <li>- Normas y reglamentos de Contabilidad</li> <li>5. Documentos para registros contables (facturas, póliza de seguro, liquidación aduanera, notas de crédito)</li> <li>- Listado de mercadería importada-revisión final al detalle</li> <li>6. Documentos para registros contables (facturas, guías de remisión, devolución vendedor, recibos de caja)</li> <li>- Cartera recuperada de clientes</li> <li>7. Requerimientos de los organismos de control y regulación</li> <li>8. Documentos soportes de personal contratado</li> <li>- Remuneraciones y diseño de cargos del talento humano</li> </ul>	<p><b>H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suministrar la documentación física necesaria a los procesos</li> <li>Registrar los documentos contables y no contables en el sistema informático</li> <li>Consolidar la información</li> <li>Costear la mercadería y determinar el precio de venta del calzado</li> <li>Elaborar las declaraciones de impuestos, el informe de cumplimiento tributario, los presupuestos y los estados financieros</li> <li>Proveer de información y documentación para que realicen las auditorías externas</li> <li>Cumplir con las obligaciones de los organismos de control y regulación</li> <li>Registrar, depositar y conciliar los valores en bancos</li> <li>Tramitar los recursos financieros</li> <li>Realizar los pagos de obligaciones a proveedores, y otros acreedores internos y externos</li> <li>Proporcionar información y reportes contables - financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Costo e ingreso de la mercadería en bodegas</li> <li>2. Lista de precios</li> <li>- Reportes de venta, cartera clientes</li> <li>3. Presupuestos de compra, venta y flujo de efectivo</li> <li>- Estados Financieros</li> <li>4. Obligaciones cumplidas y canceladas</li> <li>5. Recursos financieros disponibles</li> <li>- Información y reportes contables-financieros confiables y oportunos</li> <li>6. Indicadores de gestión</li> </ul>
<b>PROVEEDOR</b>	<p><b>V</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el cumplimiento de normas y el correcto registro de los documentos contables y no contables en el sistema</li> <li>Confirmar la consolidación de información y el costo de la mercadería</li> <li>Examinar que los valores de los libros mayores-contables y del sistema coincidan con los documentos físicos</li> <li>Revisar los resultados de las auditorías externas</li> <li>Verificar el cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control-regulación y los acreedores internos-externos</li> <li>Confirmar la gestión que se realiza para obtener los recursos financieros</li> <li>Comprobar la disponibilidad de los recursos financieros</li> <li>Analizar los resultados de los estados financieros y de los presupuestos</li> </ul>	<b>CLIENTE</b>
	<p><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar acciones ante las no conformidades y oportunidades de mejora</li> <li>Estandarizar procedimientos</li> <li>Comunicar los resultados a las partes interesadas</li> </ul>	

<b>INDICADORES:</b>	Margen Bruto
Obligaciones Cumplidas Proveedores	Obligaciones Cumplidas Entidades

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
Johanna E. Calderón Mera	Contadora

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 13

### INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN

#### ELABORACIÓN DE INDICADORES

**Problema:** Falta de indicadores de gestión para el proceso de gestión de la dirección.

¿Qué indicadores de gestión son los más convenientes para el proceso de gestión de la dirección?

Por medio de la técnica lluvia de ideas se obtuvo las siguientes ideas:

LLUVIA DE IDEAS	
Cumplimiento de la planificación organizacional	Capital de trabajo
Posicionamiento de la marca	Retorno sobre la inversión (ROI)
Utilidad neta	Retorno sobre el capital (ROE)
Satisfacción de los accionistas	Eficacia de la comunicación organizacional
Rentabilidad patrimonial	Cumplimiento del presupuesto
Utilidad por acción	Eficacia de las políticas organizacionales

Los datos que se recogieron, después se expusieron a todo el equipo de trabajo para el análisis.

#### Se organizaron en grupos las ideas:

Los indicadores se clasificaron en base a características similares y se definió un nombre para cada grupo.



CUMPLIMIENTO	BENEFICIO	MARCA
Cumplimiento de la planificación organizacional	Utilidad neta	Posicionamiento de la marca
Eficacia de la comunicación organizacional	Satisfacción de los accionistas	
Cumplimiento del presupuesto	Rentabilidad patrimonial	
Eficacia de las políticas organizacionales	Utilidad por acción	
	Capital de trabajo	
	Retorno sobre la inversión (ROI)	
	Retorno sobre el capital (ROE)	

El resultado que se obtuvo es el diagrama de afinidad terminado.

Por consenso, el equipo de trabajo escogió los indicadores más adecuados y éstos se resaltan con un color diferente.

Después, los indicadores sugeridos se valoraron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.



Tabla 30. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de la Dirección

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Cumplimiento de la planificación	1	3	3	9
Cumplimiento del presupuesto	1	3	4	12
Utilidad neta	1	5	5	25
Rentabilidad patrimonial	1	5	2	10
Capital de trabajo	2	5	5	50
Posicionamiento de la marca	4	3	3	36

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Luego de obtener los resultados de la evaluación se seleccionó los indicadores con los más altos valores para realizar un análisis cualitativo mediante los siguientes criterios: ¿la magnitud o indicador propuesto puede medirse, es entendible y controlable?

**Tabla 31. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de la Dirección**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Utilidad neta	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Capital de trabajo	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Posicionamiento de la marca	SÍ	SÍ	NO	Rechazado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Las magnitudes que se seleccionaron son las que tienen resultado positivo en los tres parámetros de evaluación.

## FICHAS DE INDICADORES

A continuación se detalla las siguientes fichas de indicadores para el proceso de gestión de la dirección:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**FI-G1-P1-1. Indicador: Utilidad Neta****Tabla 32. Ficha de Indicador Utilidad Neta-Gestión de la Dirección**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G1-P1-1
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATÉGICO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G1.P1.		<b>PÁGINA:</b> 1/1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Utilidad Neta		
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar la utilidad neta que se obtiene de la actividad económica para determinar el nivel de cumplimiento que genera la empresa		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Mide la utilidad neta que la empresa obtiene, es resultado de la utilidad operativa menos otros gastos y más otros ingresos en el periodo establecido		$\text{Utilidad antes de impuestos} - \text{Impuestos}$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	\$		
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barra	<b>PERIODICIDAD:</b>	Mensual
<b>META:</b>	20 % más del Punto de Equilibrio	<b>RESPONSABLE:</b>	Contadora

<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera	<b>REVISADO POR:</b> Gerente
---	---------------------------------

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es evaluar la utilidad neta que se obtiene de la actividad económica para determinar el nivel de cumplimiento que genera la empresa.

La misión de esta magnitud es analizar los beneficios que genera la actividad económica de la empresa para conocer el nivel de utilidad neta, este indicador proporciona información sobre la capacidad de la organización para generar ingresos, además son valores económicos con los que cuentan los accionistas de la empresa. Si el valor de la magnitud es menor a la meta establecida quiere decir que la utilidad neta que se obtuvo no está acorde a lo que se planificó y se debe examinar los

**AUTORA:**


Johanna Elizabeth Calderón Mera



factores que influyeron en el resultado para tomar acciones que ayuden al cumplimiento de la meta. Por el contrario, si el valor es igual o mayor al valor propuesto quiere decir que se generó utilidad en base a lo planeado, además se asegura para los accionistas un beneficio económico.

## FI-G1-P1-2. Indicador: Capital de Trabajo

Tabla 33. Ficha de Indicador Capital de Trabajo-Gestión de la Dirección

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G1-P1-2																																			
	PROCESO:	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	TIPO DE PROCESO:	ESTRATÉGICO																																			
	CÓDIGO PROCESO:	G1.P1.	VERSIÓN:	01																																			
			PÁGINA:	1/1																																			
<table border="1"> <tr> <td>NOMBRE DEL INDICADOR:</td> <td colspan="4">Capital de Trabajo</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO:</td> <td colspan="4">Medir el capital de trabajo con el que cuenta la empresa, y determinar la capacidad de la organización para desarrollar las actividades con normalidad en el corto plazo</td> </tr> <tr> <td colspan="2">DESCRIPCIÓN GENERAL</td> <td colspan="3">EXPRESIÓN MATEMÁTICA</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Evalúa la relación entre el activo circulante (derechos, bienes, o créditos que son líquidos en el corto plazo como: caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar) y el pasivo circulante (obligaciones que tiene que cumplir la empresa a corto plazo como: proveedores, obligaciones laborales, impuestos, cuentas por pagar)</p> </td> <td colspan="3"> <math display="block">\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100</math> </td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE MEDIDA:</td> <td>%</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</td> <td>Barra</td> <td>PERIODICIDAD:</td> <td colspan="2">Trimestral</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td>90%</td> <td>RESPONSABLE:</td> <td colspan="2">Gerente</td> </tr> </table>					NOMBRE DEL INDICADOR:	Capital de Trabajo				OBJETIVO:	Medir el capital de trabajo con el que cuenta la empresa, y determinar la capacidad de la organización para desarrollar las actividades con normalidad en el corto plazo				DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA			<p>Evalúa la relación entre el activo circulante (derechos, bienes, o créditos que son líquidos en el corto plazo como: caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar) y el pasivo circulante (obligaciones que tiene que cumplir la empresa a corto plazo como: proveedores, obligaciones laborales, impuestos, cuentas por pagar)</p>		$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$			UNIDAD DE MEDIDA:	%				GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barra	PERIODICIDAD:	Trimestral		META:	90%	RESPONSABLE:	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Capital de Trabajo																																						
OBJETIVO:	Medir el capital de trabajo con el que cuenta la empresa, y determinar la capacidad de la organización para desarrollar las actividades con normalidad en el corto plazo																																						
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA																																					
<p>Evalúa la relación entre el activo circulante (derechos, bienes, o créditos que son líquidos en el corto plazo como: caja, bancos, inventario, cuentas por cobrar) y el pasivo circulante (obligaciones que tiene que cumplir la empresa a corto plazo como: proveedores, obligaciones laborales, impuestos, cuentas por pagar)</p>		$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$																																					
UNIDAD DE MEDIDA:	%																																						
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barra	PERIODICIDAD:	Trimestral																																				
META:	90%	RESPONSABLE:	Gerente																																				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:																																					
Johanna E. Calderón Mera		Gerente																																					

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es medir el capital de trabajo con el que cuenta la empresa, y determinar la capacidad de la organización para desarrollar las actividades con normalidad en el corto plazo.

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



La misión de esta magnitud es determinar el capital de trabajo con el que cuenta la empresa para realizar las actividades con normalidad en el corto plazo. Si el valor que se obtiene del indicador es menor a la meta establecida quiere decir que la empresa puede tener inconvenientes para cancelar las obligaciones adquiridas, en este caso se debe analizar y determinar los factores que influyeron en el valor bajo de capital de trabajo para tomar las acciones respectivas. Por el contrario, si el resultado de la magnitud es igual o superior a la meta, indica que la empresa tiene mayor capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo, de esta manera la empresa puede desarrollar las actividades con normalidad.

Los resultados de los indicadores del proceso de gestión de la dirección ayudan a la empresa a conocer la utilidad neta que genera la actividad económica de la empresa y el capital de trabajo con el que cuenta la organización para realizar las actividades con normalidad en el corto plazo, y contribuyen en el control y la mejora de los procesos.





## ANEXO 14

### INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA

#### ELABORACIÓN DE INDICADORES

Se generaron las siguientes ideas:

LLUVIA DE IDEAS	
Actividades con valor agregado	Tiempo de respuesta de las acciones
Cumplimiento de objetivos de los procesos	Oportunidades de mejora en las actividades
Eficacia procesos	Eficacia acciones
No conformidades en las actividades	Costo de las acciones ejecutadas

La información que se recolectó, posterior se presentó a todo el equipo de trabajo para el análisis.

#### Las ideas se agruparon:

Los indicadores se ordenaron en base a criterios similares y se determinó un nombre para cada grupo.

ACTIVIDADES	PROCESOS	ACCIONES
Actividades con valor agregado	Cumplimiento de objetivos de los procesos	Costo de las acciones ejecutadas
No conformidades en las actividades	Eficacia procesos	Tiempo de respuesta de las acciones
Oportunidades de mejora en las actividades		Eficacia acciones

Se obtuvo como resultado el diagrama de afinidad terminado. El equipo de trabajo, por consenso seleccionó los indicadores más convenientes (se resaltan con un color diferente).



Posterior, las magnitudes propuestas se evaluaron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.

**Tabla 34. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de Control y Mejora**

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Actividades con valor agregado	5	3	2	30
No conformidades en las actividades	4	3	1	12
Oportunidades de mejora en las actividades	4	3	1	12
Cumplimiento de objetivos de los procesos	1	3	3	9
Eficacia procesos	5	3	4	60
Eficacia acciones	5	3	3	45

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Después de obtener los resultados de la evaluación se eligió los indicadores con los más altos valores para efectuar un análisis cualitativo mediante los siguientes criterios.

**Tabla 35. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Control y Mejora**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Actividades con valor agregado	NO	SÍ	SÍ	Rechazado
Eficacia procesos	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Eficacia acciones	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Se eligen las magnitudes que tienen el resultado positivo en los tres criterios de evaluación.


## FICHAS DE INDICADORES

Las fichas de indicadores para el proceso de gestión de control y mejora se detallan a continuación:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**FI-G1-P2-1. Indicador: Eficacia Procesos****Tabla 36. Ficha de Indicador Eficacia Procesos-Gestión de Control y Mejora**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G1-P2-1
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA	<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATÉGICO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G1.P2.		<b>PÁGINA:</b> 1/1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Eficacia Procesos		
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores para determinar la eficacia de los procesos		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Expresa la relación entre la sumatoria de los porcentajes de cumplimiento de los indicadores (resultado de cada magnitud) y el total de procesos que se evaluaron, el resultado de esta magnitud es un promedio		$\frac{\sum P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}{n}$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%	$P_n$ = Porcentaje de cumplimiento del indicador de proceso	
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Anual
<b>META:</b>	97%	<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente

<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera	<b>REVISADO POR:</b> Gerente
---	---------------------------------

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores para determinar la eficacia de los procesos.

La misión de esta magnitud es examinar el cumplimiento de los indicadores, con el propósito de comprobar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planeados, cabe destacar que los porcentajes que se obtienen de cada magnitud se derivan de la medición entre el porcentaje que se obtuvo y la meta del indicador multiplicado por cien. Si el resultado de la magnitud es menor a la meta establecida, indica


**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



que varios procesos no cumplen con el porcentaje estipulado en cada indicador, por lo que se debe analizar los factores que influyeron en el resultado para tomar las acciones pertinentes. Por el contrario, si la magnitud es igual o mayor al porcentaje estipulado quiere decir que la mayoría de los indicadores cumplen con la meta, de esta manera se obtiene una gestión eficaz en la mayoría de procesos. Hay que tomar en cuenta que a pesar de cumplir con el porcentaje establecido se debe analizar las oportunidades de mejora en los procesos de la empresa.

### FI-G1-P2-2. Indicador: Eficacia Acciones

**Tabla 37. Ficha de Indicador Eficacia Acciones-Gestión de Control y Mejora**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G1-P2-2
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE CONTROL Y MEJORA	<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATÉGICO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G1.P2.		<b>PÁGINA:</b> 1/1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Eficacia Acciones		
<b>OBJETIVO:</b>	Medir el porcentaje de acciones eficaces y comprobar la capacidad de las mismas para alcanzar los resultados planificados		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Mide la relación entre el número de acciones que se realizaron con eficacia (obtener los resultados planificados) para eliminar las no conformidades e identificar las oportunidades de mejora en los procesos, y el total de las acciones realizadas		$\frac{\text{Nº acciones que se realizaron con eficacia}}{\text{Total acciones ejecutadas}} * 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%		
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Mensual
<b>META:</b>	95%	<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente

<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera	<b>REVISADO POR:</b> Gerente
---	---------------------------------

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



El objetivo del indicador es medir el porcentaje de acciones eficaces y comprobar la capacidad de las mismas para alcanzar los resultados planificados.

La misión de esta magnitud es determinar la capacidad de las acciones ejecutadas para obtener el resultado. Si el porcentaje que se obtiene del indicador es menor a la meta establecida, quiere decir que algunas acciones no alcanzaron los resultados planificados y se debe determinar las razones por las éstas fallaron para tomar las medidas necesarias. Por el contrario, si el resultado de la magnitud es igual o superior a la meta indica que la mayoría de las acciones que se ejecutaron en los procesos consiguieron los resultados esperados.

El cumplimiento de las metas de los indicadores del proceso de gestión de control y mejora ayudan a la empresa en el control, la mejora y el valor agregado de los procesos para satisfacer a los clientes internos - externos de la empresa.



## ANEXO 15

### INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

#### ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las ideas que se obtuvieron son las siguientes:

LLUVIA DE IDEAS	
Disponibilidad infraestructura y TI	Reparaciones realizadas a elementos
Averías reportadas en elementos	Costo de reparaciones de fallas en elementos
Fallas solucionadas a tiempo en elementos	Eficacia mantenimiento
Inversión en infraestructura y TI	Tiempo de respuesta ante las fallas
Óptimo estado de infraestructura y TI	Ordenes de mantenimiento ejecutadas

Los datos que se recogieron, después se expusieron a todo el equipo de trabajo para el análisis.

#### Se clasificó las ideas:

Los indicadores se agruparon en base a características similares y se definió un nombre para cada grupo.



CONDICIONES Y MANTENIMIENTO	AVERÍAS	INVERSIÓN
Disponibilidad infraestructura y TI	Averías reportadas en elementos	Inversión en infraestructura y TI
Óptimo estado de infraestructura y TI	Fallas solucionadas a tiempo en elementos	
Eficacia mantenimiento	Reparaciones realizadas a elementos	
Ordenes de mantenimiento ejecutadas	Costo de reparaciones de fallas en elementos	
	Tiempo de respuesta ante las fallas	

El resultado que se obtuvo es el diagrama de afinidad terminado.

Por consenso, el equipo de trabajo escogió los indicadores más apropiados (se resaltan con un color diferente).

Las magnitudes propuestas, después se evaluaron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.





**Tabla 38. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de la Infraestructura y TI**

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y TI				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Disponibilidad Infraestructura y TI	3	3	4	36
Eficacia mantenimiento	3	4	4	48
Fallas solucionadas a tiempo en elementos	1	2	3	6
Reparaciones realizadas a elementos	1	3	3	9
Costo de reparaciones de fallas en elementos	1	4	2	8
Inversión en infraestructura y TI	1	4	3	12

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = POCO    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Después de obtener los resultados de la evaluación se eligió los indicadores con los más altos valores para efectuar un análisis cualitativo mediante los siguientes criterios:

**Tabla 39. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Infraestructura y TI**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Disponibilidad Infraestructura y TI	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Eficacia mantenimiento	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Se eligieron los indicadores que tienen el resultado positivo en los tres parámetros de evaluación.


## FICHAS DE INDICADORES

Para el proceso de gestión de infraestructura y TI se presentan las siguientes las fichas de indicadores:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**FI-G3-P1-1. Indicador: Disponibilidad Infraestructura y TI****Tabla 40. Ficha de Indicador Disponibilidad Infraestructura y TI-Gestión Infraestructura y TI**

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO: FI-G3-P1-1
	PROCESO: GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TI	TIPO DE PROCESO: DE APOYO	VERSIÓN: 01
	CÓDIGO PROCESO: G3.P1.		PÁGINA: 1/1
NOMBRE DEL INDICADOR:	Disponibilidad Infraestructura y TI		
OBJETIVO:	Determinar el porcentaje de disponibilidad de los elementos de infraestructura y TI para el desarrollo continuo de las actividades en los procesos		
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA	
Expresa la relación entre el número de elementos de infraestructura y TI que se encuentran disponibles (momento y lugar oportuno, optimas condiciones de uso) para realizar las actividades de manera continua y el total de elementos que tiene la empresa		$\frac{\text{Nº elementos disponibles en la empresa}}{\text{Total elementos de la empresa}} * 100$	
UNIDAD DE MEDIDA:	%		
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Mensual
META:	95%	RESPONSABLE:	Jefe Administrativa
ELABORADO POR: Johanna E. Calderón Mera		REVISADO POR: Jefe Administrativa	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es determinar el porcentaje de disponibilidad de los elementos de infraestructura y TI para el desarrollo continuo de las actividades en los procesos.

La misión de esta magnitud es evaluar la disponibilidad de los recursos de infraestructura y TI para evitar los retrasos en la ejecución de las actividades. La selección y el análisis de los criterios de evaluación deben ser objetivos para obtener datos reales en relación a la disponibilidad de los elementos. Si se genera en el indicador un resultado menor a la meta establecida quiere decir que varios elementos no se encuentran en

AUTORA:


Johanna Elizabeth Calderón Mera



óptimas condiciones de uso, el momento y lugar oportuno para el continuo desarrollo de las actividades, por lo que se debe examinar los factores que afectan a éstos para tomar las acciones respectivas. Por el contrario, si el porcentaje de la magnitud es igual o mayor a la meta indica que se obtuvo disponibilidad en la mayoría de elementos de infraestructura y TI para el desarrollar el trabajo de forma continua en la empresa.

### FI-G3-P1-2. Indicador: Eficacia Mantenimiento

**Tabla 41. Ficha de Indicador Eficacia Mantenimiento-Gestión Infraestructura y TI**

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G3-P1-2
	PROCESO: GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y TI	TIPO DE PROCESO: DE APOYO	VERSIÓN:	01
	CÓDIGO PROCESO: G3.P1.		PÁGINA:	1/1
NOMBRE DEL INDICADOR:	Eficacia Mantenimiento			
OBJETIVO:	Medir el porcentaje de mantenimientos eficaces realizados a los elementos de infraestructura y TI para obtener el correcto funcionamiento de los mismos			
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
Evalúa la relación entre el número de mantenimientos eficaces realizados a los elementos de la infraestructura y TI (determinar el tipo de mantenimiento en base a los requerimientos de los elementos) para el correcto funcionamiento de los mismos, y el total de mantenimientos que se ejecutaron		$\frac{\text{Nº mantenimientos eficaces a elementos}}{\text{Total mantenimientos realizados}} * 100$		
UNIDAD DE MEDIDA:	%			
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras		PERIODICIDAD:	Semestral
META:	90%		RESPONSABLE:	Jefe Administrativa
ELABORADO POR:			REVISADO POR:	
Johanna E. Calderón Mera			Jefe Administrativa	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



El objetivo del indicador es medir el porcentaje de mantenimientos eficaces realizados a los elementos de infraestructura y TI para obtener el correcto funcionamiento de los mismos.

La misión de esta magnitud es evaluar la eficacia de los mantenimientos que se realizaron a los elementos de infraestructura y TI, de esta manera se verifica la gestión de mantenimiento que se brinda a los recursos de la empresa. El análisis de la eficacia se debe realizar de manera objetiva para obtener información real. Si el resultado que alcanza el indicador es menor a la meta estipulada indica que se realizaron ineficaces mantenimientos a los elementos, razón por la que se debe analizar los factores que influyeron para tomar las acciones oportunas y mejorar la gestión. Por el contrario, si el porcentaje es igual o mayor al meta quiere decir que hubo una eficaz gestión de mantenimiento en la mayoría de elementos.

El cumplir con las metas establecidas en los indicadores del proceso de gestión de la infraestructura y TI ayudan a que los procesos se desarrollen de forma continua mediante la disponibilidad y las óptimas condiciones de uso de los elementos de la empresa, además se obtiene resultados que contribuyen en el control y la mejora de los procesos.



## **ANEXO 16**

### **INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **ELABORACIÓN DE INDICADORES**

Las ideas que se obtuvieron mediante la técnica lluvia de ideas son las siguientes:

<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	
Satisfacción de empleados	Capacitaciones realizadas
Costos de ausentismo laboral	Costos de rotación laboral
Personal capacitado	Desempeño laboral
Accidentes laborales	Nivel de formación del talento humano
Inversión en capacitación para el personal	Permanencia del personal
Costos de reclutamiento	Seguridad en el trabajo

Los datos que se recogieron, después se presentaron a todo el equipo de trabajo para el análisis.

#### **Las ideas se agruparon:**

Se clasificó las magnitudes en base a criterios similares y se definió un nombre para cada grupo de datos.



FORMACIÓN Y EVALUACIÓN	PUESTO DE TRABAJO	GASTOS
Satisfacción de empleados	Costos de ausentismo laboral	Costos de reclutamiento
Personal capacitado	Accidentes laborales	Costos de rotación laboral
Inversión en capacitación para el personal	Permanencia del personal	
Capacitaciones realizadas	Seguridad en el trabajo	
Desempeño laboral		
Nivel de formación del talento humano		

Se obtuvo como resultado el diagrama de afinidad terminado.

El equipo de trabajo, por consenso seleccionó las magnitudes más adecuados (se resaltan con un color diferente).

Los indicadores sugeridos, posterior se evaluaron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.



**Tabla 42. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión de Talento Humano**

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Satisfacción de empleados	1	3	2	6
Personal capacitado	5	4	4	80
Desempeño laboral	2	4	2	16
Nivel de formación del talento humano	3	4	1	12
Costos de ausentismo laboral	1	3	3	9
Permanencia del personal	4	4	4	64
Costos de rotación laboral	1	3	3	9

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera





Después de conseguir los resultados de la evaluación se seleccionó los indicadores con los más altos valores para realizar un análisis cualitativo por medio de los siguientes criterios:

**Tabla 43. Evaluación de Criterios Proceso Gestión de Talento Humano**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Personal capacitado	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Permanencia del personal	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Los indicadores que se seleccionaron son los que tienen el resultado positivo en los tres criterios de evaluación.

## FICHAS DE INDICADORES

Se detallan las siguientes las fichas de indicadores para el proceso de gestión de talento humano:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**FI-G3-P2-1. Indicador: Personal Capacitado****Tabla 44. Ficha de Indicador Personal Capacitado-Gestión de Talento Humano**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G3-P2-1
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	<b>TIPO DE PROCESO:</b> DE APOYO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G3.P2.		<b>PÁGINA:</b> 1/1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Personal Capacitado		
<b>OBJETIVO:</b>	Medir el porcentaje de colaboradores capacitados para el correcto desempeño del talento humano en los procesos		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Mide la relación entre el número de colaboradores que pasaron la evaluación de forma satisfactoria en base a los parámetros establecidos como: desempeño y cumplimiento de las funciones, y el total de colaboradores que se evaluaron		$\frac{\text{Nº colaboradores con evaluación satisfactoria}}{\text{Total colaboradores evaluados}} * 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%	<b>PERIODICIDAD:</b>	Semestral
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe Talento Humano
<b>META:</b>	92%		

<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera	<b>REVISADO POR:</b> Jefe Talento Humano
---	---

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es medir el porcentaje de colaboradores capacitados para el correcto desempeño del talento humano en los procesos.

La misión de esta magnitud es determinar el personal que se encuentra capacitado para desarrollar las actividades de manera correcta y evitar los errores en la ejecución de las mismas. En este indicador evalúa criterios como el desempeño y cumplimiento de las funciones, la selección de los parámetros de evaluación se deben realizar de manera objetiva para obtener datos reales. Si el resultado del indicador es menor a la meta

AUTORA:


Johanna Elizabeth Calderón Mera



estipulada quiere decir que algunos colaboradores no obtuvieron resultados satisfactorios en la evaluación, razón por la que se debe analizar los factores que influyeron en el personal con bajos resultados para tomar las acciones respectivas. Por el contrario, si el porcentaje es igual o mayor a la meta quiere decir que la mayoría de colaboradores tienen resultados satisfactorios, por ende se obtiene talento humano capacitado para el correcto desempeño en los procesos.

### FI-G3-P2-2. Indicador: Permanencia del Personal

**Tabla 45. Ficha de Indicador Permanencia del Personal-Gestión de Talento Humano**

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G3-P2-2
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	TIPO DE PROCESO: DE APOYO	VERSIÓN:	01
	CÓDIGO PROCESO: G3.P2.		PÁGINA:	1/1
NOMBRE DEL INDICADOR:	Permanencia del Personal			
OBJETIVO:	Evaluar el porcentaje de permanencia del personal en la empresa para determinar el nivel de estabilidad laboral del talento humano			
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
Evalúa la relacion entre el promedio de personal permanente (estabilidad laboral), y el promedio de empleados que trabajan en la empresa en el periodo que se establece		$\frac{\text{Promedio colaboradores permanentes}}{\text{Promedio colaboradores empresa}} * 100$		
UNIDAD DE MEDIDA:	%			
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Anual	
META:	92%	RESPONSABLE:	Jefe Talento Humano	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		
Johanna E. Calderón Mera		Jefe Talento Humano		

**Fuente:** Levantamiento en Campo

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de permanencia del personal en la empresa para determinar el nivel de estabilidad laboral del talento humano.

La misión de esta magnitud es analizar la permanencia del personal para evidenciar el grado de estabilidad laboral y el compromiso que tiene el talento humano con la empresa. Si el porcentaje obtenido del indicador es menor a la meta establecida expresa que hay inestabilidad por parte del personal, motivo por el que se debe examinar los factores que afectaron al personal para tomar las acciones pertinentes. Por el contrario, si el resultado es igual o mayor a la meta indica estabilidad en la mayoría de la fuerza laboral de la empresa.

Los resultados que se obtiene en los indicadores del proceso de gestión de talento humano ayudan a la empresa determinar el nivel de estabilidad y capacitación del personal para el correcto y continuo desarrollo de los procesos, y contribuyen en el control y la mejora de los mismos.



## ANEXO 17

### INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

#### ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las ideas que se generaron mediante esta técnica son las siguientes:

LLUVIA DE IDEAS	
Rotación del activo	Margen bruto
Cumplimiento de impuestos	Oportunidad en la entrega de información financiera
Nivel de endeudamiento	Margen de utilidad operativa
Obligaciones cumplidas proveedores	Equilibrio financiero
Cobertura de intereses	Obligaciones cumplidas entidades
Prueba ácida	Cuentas por pagar
Disponibilidad de recursos financieros	Cuentas por cobrar

Se expuso a todo el equipo de trabajo la información que se recogió para el análisis.

#### Se clasificó las ideas:

Los indicadores se agruparon en base a características similares y se determinó un nombre para cada grupo de datos.



FINANZAS	CUMPLIMIENTO	DEUDA
Rotación del activo	Cumplimiento de impuestos	Nivel de endeudamiento
Prueba ácida	Cobertura de intereses	
Margen bruto	Obligaciones cumplidas proveedores	
Margen de utilidad operativa	Disponibilidad de recursos financieros	
Equilibrio financiero	Oportunidad en la entrega de información financiera	
Cuentas por cobrar	Obligaciones cumplidas entidades	
	Cuentas por pagar	

El resultado que se obtuvo es el diagrama de afinidad terminado.

El equipo de trabajo, por consenso seleccionó las magnitudes más adecuadas (se resaltan con un color diferente).

Los indicadores sugeridos, posterior se evaluaron en base a la validez, practicidad y al objetivo del proceso.



Tabla 46. Evaluación de Indicadores Proceso Gestión Financiera

EVALUACIÓN DE INDICADORES				
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA				
INDICADOR PROPUESTO	EFFECTO EN CLIENTE (A)	DISPONIBILIDAD (B)	FACILIDAD CREAR, MANTENER Y USAR (C)	VALOR TOTAL = A x B x C
Prueba ácida	1	4	3	12
Margen bruto	1	5	5	25
Cuentas por cobrar	1	4	3	12
Obligaciones cumplidas proveedores	1	5	5	25
Disponibilidad de recursos financieros	1	4	3	12
Obligaciones cumplidas entidades	2	5	4	40
Cuentas por pagar	1	4	4	16
Nivel de endeudamiento	1	5	5	25

**Escala:**

**1 = Ninguno    2 = Poco    3 = Moderado    4 = Mucho    5 = Extremo**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Después de conseguir los resultados de la evaluación se seleccionó los indicadores con los más altos valores para realizar un análisis cualitativo por medio de los siguientes criterios:

**Tabla 47. Evaluación de Criterios Proceso Gestión Financiera**

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DESEABLES				
INDICADOR SELECCIONADO	PUEDE MEDIRSE	ES ENTENDIBLE	ES CONTROLABLE	RESULTADO
Obligaciones cumplidas proveedores	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Margen bruto	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Obligaciones cumplidas entidades	SÍ	SÍ	SÍ	Aceptado
Nivel de endeudamiento	SÍ	SÍ	NO	Rechazado

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Se seleccionaron los indicadores que tienen el resultado positivo en los tres parámetros de evaluación.

## FICHAS DE INDICADORES


Las fichas de indicadores para el proceso de gestión financiera se encuentran a continuación:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



**FI-G3-P3-1. Indicador: Obligaciones Cumplidas Proveedores****Tabla 48. Ficha de Indicador Obligaciones Cumplidas Proveedores-Gestión Financiera**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G3-P3-1
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN FINANCIERA	<b>TIPO DE PROCESO:</b> DE APOYO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G3.P3.		<b>PÁGINA:</b> 1/1
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Obligaciones Cumplidas Proveedores		
<b>OBJETIVO:</b>	Medir el porcentaje de obligaciones cumplidas con los proveedores para evaluar la gestión de pagos		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Expresa la relación entre el número de obligaciones cumplidas en el plazo establecido con los proveedores (pago de facturas comerciales), y el total de obligaciones que la empresa adquirió con los mismos		$\frac{\text{Nº obligaciones cumplidas plazo establecido con proveedores}}{\text{Total obligaciones con proveedores}} * 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%		
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Semestral
<b>META:</b>	95%	<b>RESPONSABLE:</b>	Contadora
<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera		<b>REVISADO POR:</b> Contadora	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es medir el porcentaje de obligaciones cumplidas con los proveedores para evaluar la gestión de pagos.

La misión de esta magnitud es evaluar el cumplimiento de las obligaciones que la empresa adquirió con los proveedores (compras de mercadería). Si el indicador genera un resultado menor al rango establecido indica que la empresa no cancela los valores de las facturas comerciales en el plazo estipulado a algunos proveedores, razón por la que se debe analizar los factores que influyeron en el incumplimiento de

**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



los pago para tomar las acciones correspondientes. Por el contrario, si el resultado de la magnitud es igual o mayor al rango estipulado quiere decir, que la mayoría de los valores de las facturas comerciales se han cancelado, esto determina una gestión de pagos a proveedores eficiente, que es posible que se derive de un nivel adecuado de recursos en efectivo para cubrir las obligaciones adquiridas por la empresa.

### FI-G3-P3-2. Indicador: Margen Bruto

**Tabla 49. Ficha de Indicador Margen Bruto-Gestión Financiera**

	FICHA DE INDICADOR		CÓDIGO:	FI-G3-P3-2
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA	TIPO DE PROCESO: DE APOYO	VERSIÓN:	01
	CÓDIGO PROCESO: G3.P3.		PÁGINA:	1/1
NOMBRE DEL INDICADOR:	Margen Bruto			
OBJETIVO:	Determinar el porcentaje de margen de utilidad que la empresa obtuvo después de haber cancelado la mercadería para evaluar la rentabilidad de las ventas			
DESCRIPCIÓN GENERAL		EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<p>Mide la relación entre la utilidad bruta (ventas netas menos costo de ventas) que obtuvo la empresa, y las ventas netas que realizó en el periodo establecido. Indica la utilidad que se obtiene de las ventas después de descontar el costo de la mercadería vendida</p>		<div>Ventas Netas – Costo ventas</div> <div>Ventas Netas</div> <div>* 100</div>		
UNIDAD DE MEDIDA:	%			
GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:	Barras	PERIODICIDAD:	Mensual	
META:	30% - 45%	RESPONSABLE:	Contadora	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		
Johanna E. Calderón Mera		Contadora		

**Fuente:** Levantamiento en Campo


AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



El objetivo del indicador es determinar el margen de utilidad que la empresa obtuvo después de haber cancelado la mercadería para evaluar la rentabilidad de las ventas.

La misión de esta magnitud es conocer la rentabilidad de las ventas y la capacidad que tiene la empresa para cubrir los gastos operacionales, no operacionales, los impuestos, y demás, y obtener utilidad para los accionistas. Si el resultado del indicador es menor a la meta establecida indica un bajo margen bruto que puede ser insuficiente para cubrir los gastos y obtener utilidad, razón por la que se debe examinar los factores que influyeron en la obtención de un bajo margen bruto para tomar las acciones oportunas y alcanzar los valores planificados. Por el contrario, si el resultado que se obtiene está dentro del rango de la meta se obtiene el margen bruto requerido para cumplir con las obligaciones y alcanzar una utilidad que satisfaga a los accionistas. Se debe tener presente que si el resultado de la magnitud es mayor a la meta, es posible que se esté sobrevalorando el producto, por lo que se debe examinar los motivos para tomar las acciones pertinentes.

**FI-G3-P3-3. Indicador: Obligaciones Cumplidas Entidades****Tabla 50. Ficha de Indicador Obligaciones Cumplidas Entidades-Gestión Financiera**

	<b>FICHA DE INDICADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b> FI-G3-P3-3
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN FINANCIERA	<b>TIPO DE PROCESO:</b> DE APOYO	<b>VERSIÓN:</b> 01
	<b>CÓDIGO PROCESO:</b> G3.P3.		<b>PÁGINA:</b> 1/1
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Obligaciones Cumplidas Entidades		
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el porcentaje de cumplimiento de obligaciones con los organismos de control y regulación para obtener el correcto funcionamiento de la empresa		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		<b>EXPRESIÓN MATEMÁTICA</b>	
Expresa la relación entre el número de obligaciones con los organismos de control y regulación que se cumplieron en los plazos establecidos, y el total de obligaciones que tiene que cumplir la empresa con las entidades		$\frac{\text{Nº obligaciones cumplidas plazo establecido con entidades}}{\text{Total obligaciones con entidades}} \times 100$	
<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>	%		
<b>GRÁFICO DE SEGUIMIENTO:</b>	Barras	<b>PERIODICIDAD:</b>	Mensual
<b>META:</b>	100%	<b>RESPONSABLE:</b>	Contadora
<b>ELABORADO POR:</b> Johanna E. Calderón Mera		<b>REVISADO POR:</b> Contadora	

**Fuente:** Levantamiento en Campo

El objetivo del indicador es evaluar el porcentaje de cumplimiento de obligaciones con los organismos de control y regulación para obtener el correcto funcionamiento de la empresa.

La misión de esta magnitud es medir el nivel de cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control y regulación en los plazos establecidos por los mismos. Los organismos requieren de información y documentación, de esta manera otorgan garantías que la empresa necesita para el correcto funcionamiento. Si el resultado del indicador es

**AUTORA:**  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



menor a la meta que se estableció indica que una o varias obligaciones con las entidades no se cumplieron en el tiempo estipulado lo que ocasiona inconvenientes para la empresa, razón por la que se debe examinar los factores que afectaron en el incumplimiento de obligaciones para tomar las acciones pertinentes que ayuden a mejorar la gestión. Por el contrario, si el porcentaje de la magnitud es igual a la meta indica que se cumplió con todas las obligaciones en los plazos establecidos, por lo que se realizó una buena gestión que conlleva a que la empresa funcione de manera correcta y sin inconvenientes.

Los resultados de las magnitudes de los procesos de gestión financiera ayudan a la empresa a evaluar el nivel cumplimiento de las obligaciones adquiridas con los proveedores, y con las entidades de control y regulación para el correcto funcionamiento de misma, analizar el margen bruto con el que cuenta la organización para cubrir los gastos y obtener utilidad que satisfaga a los accionistas, y contribuyen en el control y la mejora de los procesos.

.




UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 18

### FORMATO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

Tabla 51. Formato Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora

	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA					CÓDIGO: MC-AC			
						VERSIÓN: 01			
						PÁGINA: 1/1			
FECHA	PROCESO CON INCONVENIENTES					TIPO DE ACCIÓN			
						CORRECTIVA	PREVENTIVA	DE MEJORA	
						.....	.....	.....	
DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD / OPORTUNIDAD DE MEJORA									
	POSIBLES CAUSAS				SUBCAUSAS				
GERENCIA									
MATERIALES									
MANO DE OBRA									
MÉTODOS									
MAQUINAS Y EQUIPOS									
MEDIO AMBIENTE									
FACTOR ECONÓMICO									
MEDICIONES									
PLAN DE ACCIÓN									
ACCIÓN	ENTREGABLE	RECURSOS	RESPONSABLE EJECUCIÓN	FECHA EJECUCIÓN		RESPONSABLE EVALUACIÓN	EFICACIA DE LA ACCIÓN		
				PLANIFICADA	REALIZADA		SI	NO	FECHA VERIFICACIÓN
OBSERVACIONES:									
FECHA DE CIERRE:						FIRMA:			

Elaborado por: Johanna E. Calderón Mera

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 19

### C.2. LEVANTAMIENTO CAUSA-RAÍZ PROCESO DE ABASTECIMIENTO

**E.2. Efecto:** Falta de motivación e incentivos para el talento humano

**Subproceso:** Almacenar, controlar y preservar el inventario

**Actividad:** Determinar las guías para la ubicación de la mercadería y seleccionar las muestras de calzado

#### Lluvia de ideas:

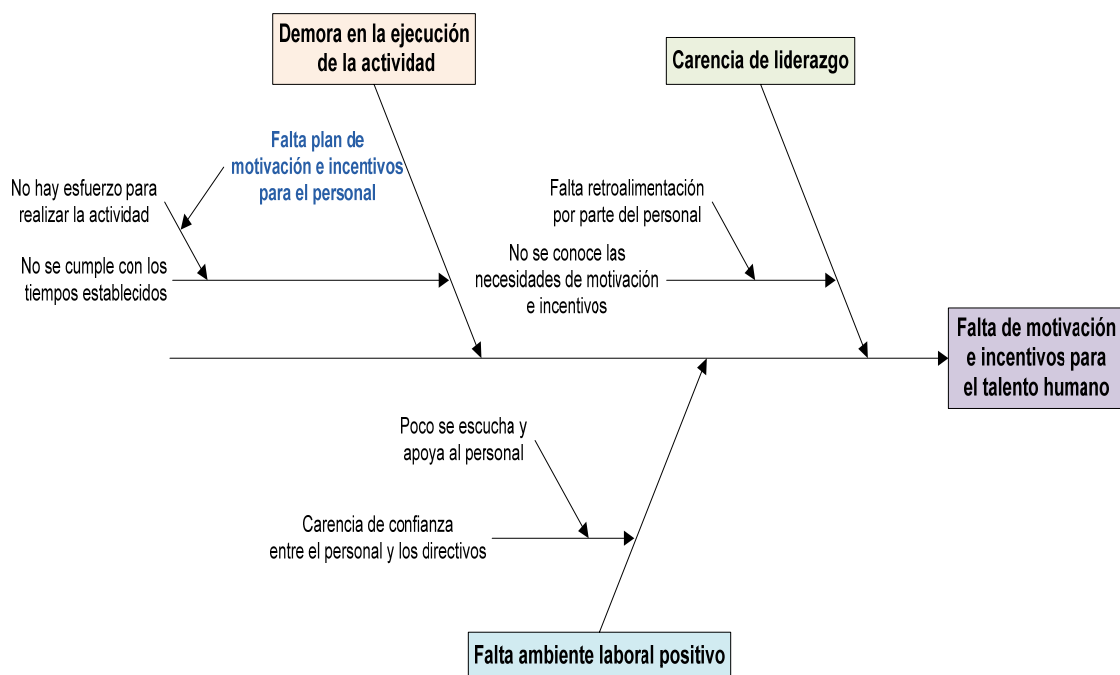
- Inseguridad en el trabajo
- Falta ambiente laboral positivo
- Carencia de liderazgo
- Demora en la ejecución de la actividad
- No hay concentración en el trabajo

Las posibles causas se asociaron a las 8 M's.

FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	Carencia de liderazgo
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	Demora en la ejecución de la actividad
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	Falta ambiente laboral positivo
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	



Mediante la técnica de los cinco por qué se obtuvo la(s) causa(s) más profundas de cada rama principal.



**Figura 23. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 2.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

A continuación se presenta la tabla de las causas y subcausas del efecto que se encontraron en el proceso.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





**Tabla 52. Causas y Subcausas-Proceso Abastecimiento Efecto 2.**

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
GERENCIA	Carencia de liderazgo	No se conoce las necesidades de motivación e incentivos de los colaboradores	Falta retroalimentación por parte del personal	No hay una buena comunicación	Falta determinar canal de comunicación oportuno y claro entre colaboradores y la dirección
MÉTODO	Demora en la ejecución de la actividad	No se cumple con los tiempos establecidos	No hay esfuerzo para realizar el trabajo	Poco interés y compromiso del personal para ejecutar la actividad	Falta plan de motivación e incentivos para el talento humano
MEDIO AMBIENTE	Falta ambiente laboral positivo	Carencia de confianza entre el personal y los directivos	Poco se escucha y apoya al personal	No se presta atención a las necesidades personales y laborales de los colaboradores	No se fomenta las relaciones laborales

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La lectura de la cadena causal es la siguiente: La falta de un plan de motivación e incentivos para el talento humano es causa del poco interés y compromiso del personal para ejecutar la actividad que es causa de no haber esfuerzo para realizar el trabajo que es causa de no cumplir con los tiempos establecidos que es causa de la demora en la ejecución de la actividad. De esta manera se verifica el sentido lógico y operativo de la cadena. En el proceso de abastecimiento se encontró la siguiente causa-raíz:

**C.2. Causa-Raíz:** Falta plan de motivación e incentivos para el talento humano.

El plan de acción para todas las causa(s)-raíz de los efectos que se identificaron en la cadena de valor se presentan el punto 3.4.3 del capítulo 3.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 20

### C.3. LEVANTAMIENTO CAUSA-RAÍZ PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

**E.3. Efecto:** Aprobación no oportuna de los pedidos de clientes

**Subproceso:** Generar pedidos de clientes

**Actividad:** Revisar el historial de clientes

#### Lluvia de ideas:

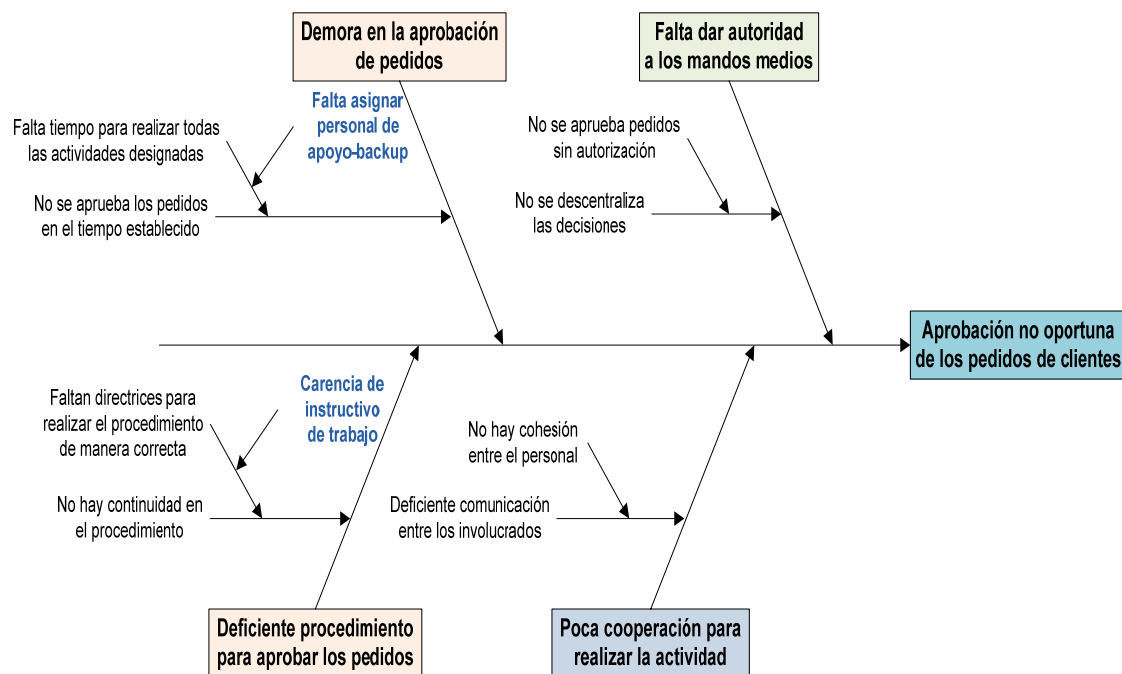
- Demora en la aprobación de pedidos de clientes
- No se envía los pedidos de manera oportuna
- Poca cooperación para realizar la actividad
- Falta dar autoridad a los mandos medios
- Deficiente procedimiento para aprobar los pedidos de clientes
- Falta comunicación entre los mandos medios
- No hay organización en los pedidos de clientes



Las causas posibles se asociaron a las 8 M's.

FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	Falta dar autoridad a los mandos medios
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	Demora en la aprobación de pedidos de clientes
	Deficiente procedimiento para aprobar los pedidos de clientes
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	Poca cooperación para realizar la actividad
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	

Mediante la técnica de los cinco por qué se determinó la(s) causa(s) más profundas de cada rama principal.



**Figura 24. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Abastecimiento Efecto 3.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

Se presenta a continuación la tabla de las causas y subcausas del efecto que se identificaron en el proceso.



**Tabla 53. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 3.**

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
<b>GERENCIA</b>	Falta dar autoridad a los mandos medios	No se descentraliza las decisiones	No se aprueba pedidos sin autorización	No está definido el nivel de autoridad	Falta empoderamiento en los mando medios
<b>MÉTODO</b>	Demora en la aprobación de pedidos	No se aprueba los pedidos en el tiempo establecido	Falta tiempo para realizar todas las actividades designadas	No hay personal de apoyo para ejecutar la actividad	Falta asignar personal de apoyo-backup para la aprobación de pedidos de clientes
	Deficiente procedimiento para aprobar los pedidos	No hay continuidad en el procedimiento	Faltan directrices para realizar el procedimiento de manera correcta	No están establecidos por escrito los parámetros y el procedimiento para la aprobación de pedidos de clientes	Carencia de instructivo de trabajo que especifique los parámetros y el procedimiento a seguir para la aprobación de pedidos de clientes
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Poca cooperación para realizar la actividad	Deficiente comunicación entre los involucrados	No hay cohesión entre el personal	Falta fomentar las relaciones de trabajo	Carencia de reuniones que motiven a los equipos de trabajo

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La cadena causal se lee de la siguiente manera: La falta de asignación de personal de apoyo-backup para la aprobación de pedidos de clientes es causa de no tener personal de apoyo para ejecutar la actividad que es causa de la falta de tiempo para realizar todas las actividades designadas que es causa de no aprobar los pedidos en el tiempo establecido que es causa de la demora en la aprobación de pedidos.

La carencia de un instructivo de trabajo que especifique los parámetros y el procedimiento a seguir para la aprobación de pedidos de clientes es causa de no tener establecidos por escrito los parámetros y el

**AUTORA:**

Johanna Elizabeth Calderón Mera



procedimiento para la aprobación de pedidos de clientes que es causa de la falta de directrices para realizar el procedimiento de manera correcta que es causa de no tener continuidad en el procedimiento que es causa de el deficiente procedimiento para aprobar los pedidos.

De esta forma se verifica el sentido lógico y operativo de la cadena causal.

En el proceso de comercialización se identificó las siguientes causas-raíz:

**C.3. Causas-Raíz:**

Falta asignar personal de apoyo-backup para la aprobación de pedidos de clientes.

Carencia de instructivo de trabajo que especifique los parámetros y el procedimiento a seguir para la aprobación de pedidos de clientes.



## ANEXO 21

### C.4. LEVANTAMIENTO CAUSA-RAÍZ PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

**E.4. Efecto:** Carencia de planificación en los envíos de mercadería a clientes

**Subproceso:** Despachar la mercadería

**Actividad:** Programar y enviar la mercadería al cliente

#### Lluvia de ideas:

- No hay buen clima laboral
- Demora en los envíos de pedidos de clientes
- No se evalúa la gestión de envíos de mercadería
- Falta fomentar el compañerismo entre el personal
- Falta coordinación en los envíos de mercadería
- Deficiente procedimiento para enviar los pedidos de clientes

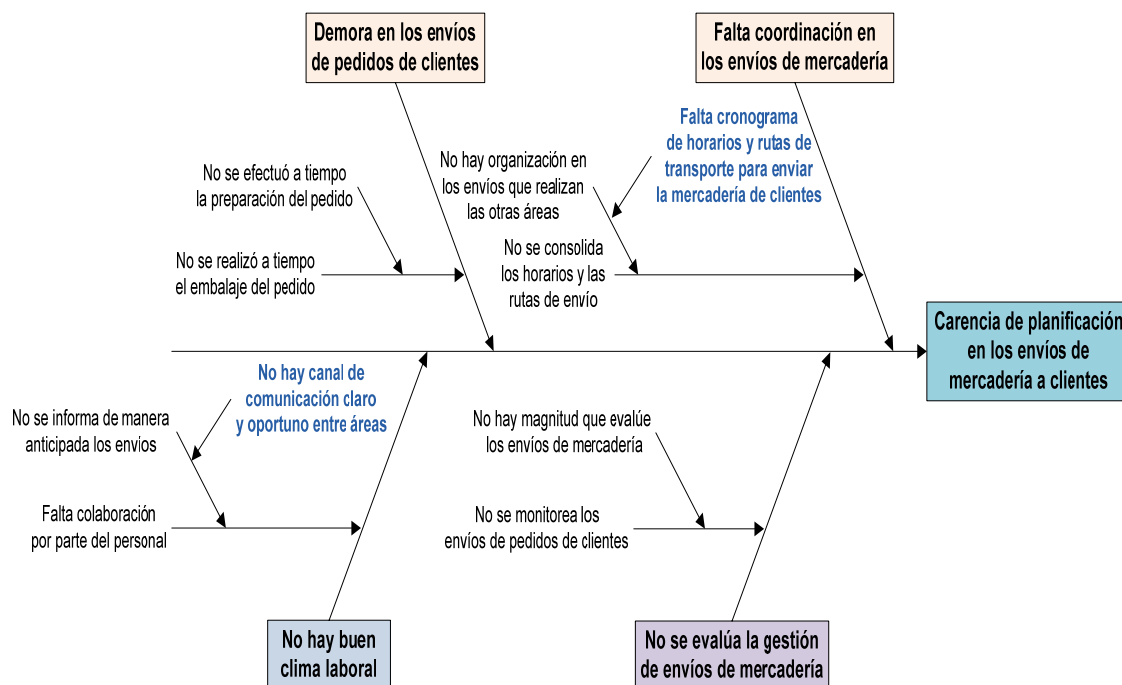


Las causas posibles se asociaron a las 8 M's.

FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	Falta coordinación en los envíos de mercadería
	Demora en los envíos de pedidos de clientes
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	No hay buen clima laboral
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	No se evalúa la gestión de envíos de mercadería

Se utilizó la técnica de los cinco por qué para determinar la(s) causa(s) más profundas de cada rama principal.





**Figura 25. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 4.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La tabla de las causas y subcausas del efecto que se encontraron en el proceso se detalla a continuación:

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera

**Tabla 54. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 4.**

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
<b>MÉTODO</b>	Falta coordinación en los envíos de mercadería	No se consolida los horarios y las rutas de envío	No hay organización en los envíos que realizan las otras áreas	No está claro los horarios y las rutas de envíos	Falta cronograma de horarios y rutas de envío de mercadería
	Demora en los envíos de pedidos de clientes	No se realizó a tiempo el embalaje del pedido	No se efectuó a tiempo la preparación del pedido	No se ingresó a tiempo el pedido en el sistema	No se revisó el historial del cliente a tiempo
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	No hay buen clima laboral	Falta colaboración por parte del personal	No se informa de manera anticipada los envíos que realizan las otras áreas	No hay comunicación clara y oportuna entre áreas	No hay canal de comunicación claro y oportuno entre áreas
<b>MEDICIONES</b>	No se evalúa la gestión de envíos de mercadería	No se monitorea los envíos de pedidos de clientes	No hay magnitud que evalúe los envíos de mercadería	Falta determinar los criterios para construir el indicador	No se ha definido el indicador

**Fuente:** Levantamiento en Campo**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La lectura de la cadena causal es de la siguiente manera: La falta de un cronograma de horarios y rutas para enviar la mercadería de clientes es causa de no tener claro los horarios y las rutas de envíos que es causa de no tener organización en los envíos que realizan las otras áreas que es causa de no consolidar los horarios y las rutas de envío que es causa de la falta de coordinación en los envíos de mercadería.

La carencia de un canal de comunicación claro y oportuno entre áreas es causa de no tener comunicación clara y oportuna entre áreas que es

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



causa de no informar de manera anticipada los envíos que realizan las otras áreas que es causa de la falta de colaboración por parte del personal que es causa de no tener buen clima laboral.

Se encontró las siguientes causas-raíz en el proceso de comercialización:

**C.4. Causas-Raíz:**

Falta cronograma de horarios y rutas de para enviar la mercadería de clientes.

No hay canal de comunicación claro y oportuno entre áreas.



## ANEXO 22

### C.5. LEVANTAMIENTO CAUSA-RAÍZ PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

**E.5.Efecto:** No hay aprobación oportuna en las devoluciones de mercadería de clientes

**Subproceso:** Postventa, recuperar cartera de clientes y tramitar la devolución de mercadería

**Actividad:** Verificar las devoluciones de mercadería de clientes

#### Lluvia de ideas:

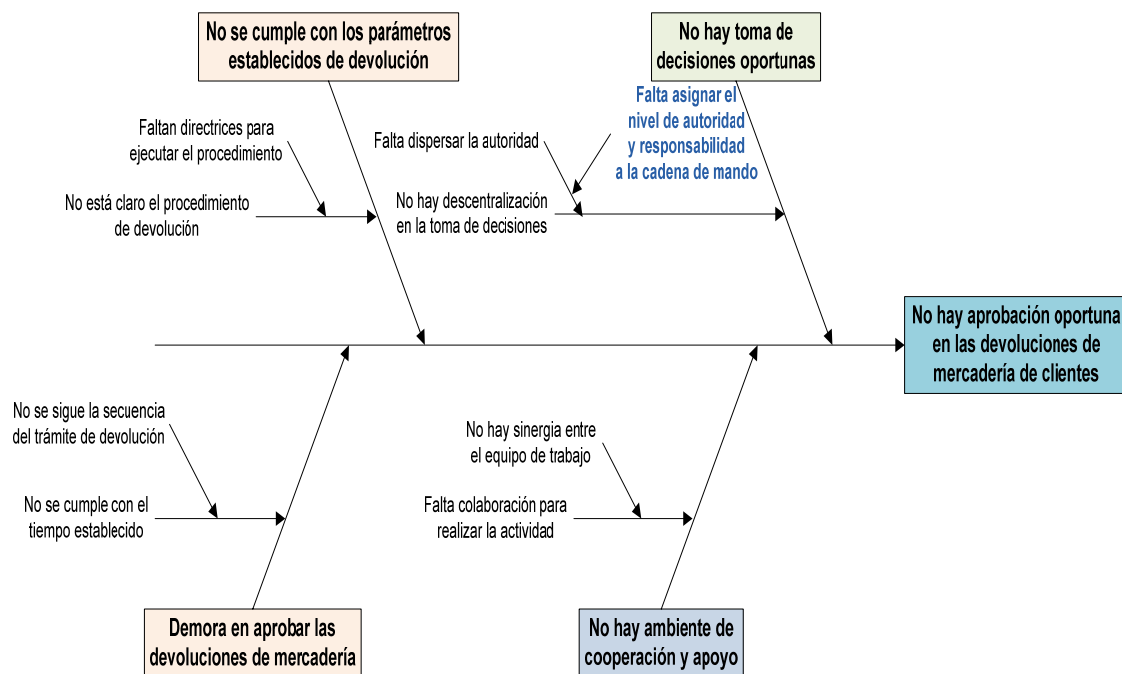
- Demora en aprobar las devoluciones de mercadería
- Falta revisiones oportunas de la mercadería a devolver
- No hay ambiente de cooperación y apoyo
- No se cumple con los parámetros establecidos para realizar la devolución de mercadería
- Demora en recibir las devoluciones de mercadería
- No se toma decisiones oportunas
- Deficiente procedimiento de devolución de mercadería



Las causas posibles se asociaron a las 8 M's.

FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	No se toma decisiones oportunas
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	No se cumple con los parámetros establecidos para realizar la devolución de mercadería
	Demora en aprobar las devoluciones de mercadería
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	No hay ambiente de cooperación y apoyo
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	

Mediante la técnica de los cinco por qué se determinó en cada rama principal la(s) causa(s) más profundas.



**Figura 26. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 5.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

En este efecto se identificaron la siguiente las causas y subcausas:



**Tabla 55. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 5.**

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
GERENCIA	No se toma de decisiones oportunas	No hay descentralización en la toma de decisiones	Falta dispersar la autoridad	No se define la autoridad y responsabilidad a la cadena de mando	Falta asignar el nivel de autoridad y responsabilidad a la cadena de mando
MÉTODO	No se cumple con los parámetros establecidos para realizar la devolución de mercadería	No está claro el procedimiento de devolución	Faltan directrices para ejecutar el procedimiento	No hay documento guía que brinde información sobre el procedimiento	Falta instructivo de trabajo que detalle el procedimiento de devolución de mercadería de clientes
	Demora en aprobar las devoluciones de mercadería	No se cumple con el tiempo establecido para aprobar las devoluciones	No se sigue la secuencia del trámite de devolución	No hay orden en la ejecución del trámite	Falta organizar el procedimiento para realizar las devoluciones de mercadería
MEDIO AMBIENTE	No hay ambiente de cooperación y apoyo	Falta colaboración para realizar la actividad	No hay sinergia entre el equipo de trabajo	No hay esfuerzos en común	Falta fomentar el trabajo en equipo

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La cadena causal se lee de la siguiente manera: La falta de asignación de nivel de autoridad a la cadena de mando es causa de no se definir la autoridad y responsabilidad a la misma que es causa de la falta de dispersión de autoridad que es causa de no haber descentralización en la toma de decisiones que es causa de no tomar decisiones oportunas.

En el proceso de comercialización se identificó la siguiente causa-raíz:

### **C.5. Causa-Raíz:**

Falta asignar el nivel de autoridad y responsabilidad a la cadena de mando.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## ANEXO 23

### C.6. LEVANTAMIENTO CAUSA-RAÍZ PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

**E.6. Efecto:** Falta de capacitación del talento humano

**Subproceso:** Establecer las zonas y estrategias de venta

**Actividad:** Elaborar el cronograma de visitas por ciudad y seleccionar las muestras de calzado

#### **Lluvia de ideas:**

- No se cumple con algunas metas organizacionales
- Falta coordinación del equipo de trabajo
- Poca actitud positiva en el personal
- No hay formación adecuada para realizar la actividad
- Falta cumplir con los criterios establecidos para realizar el procedimiento

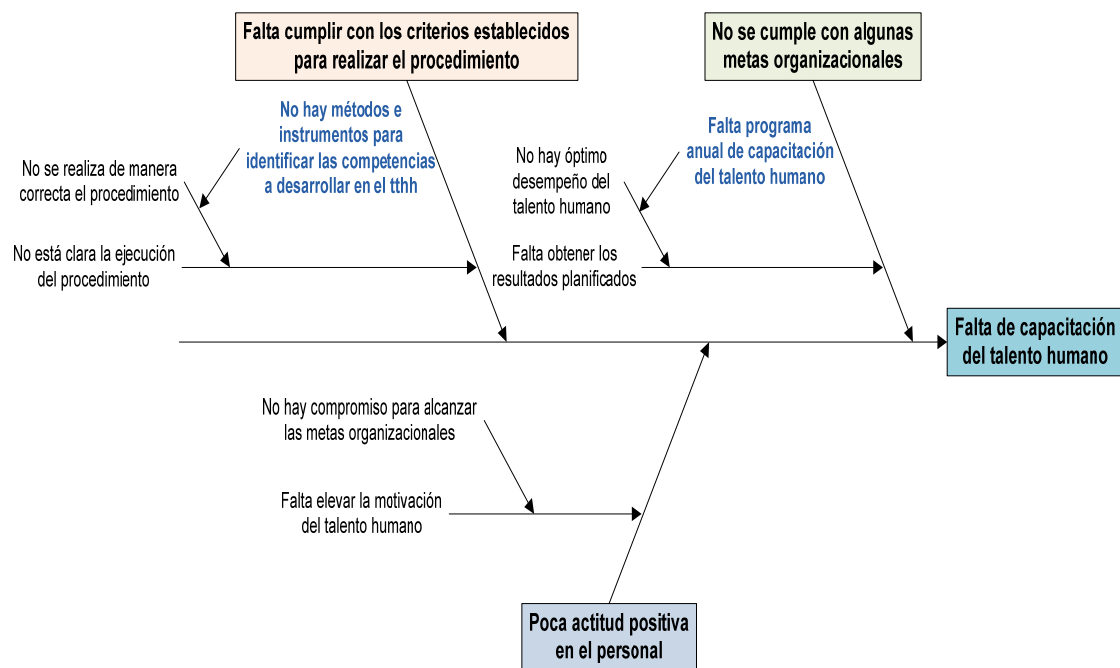




Las causas posibles se asociaron a las 8 M's.

FACTOR - 8 M's	CAUSA
1. Gerencia (Management)	No se cumple con algunas metas organizacionales
2. Materiales (Materials)	
3. Mano de Obra (Manpower)	
4. Métodos (Methods)	Falta cumplir con los criterios establecidos para realizar el procedimiento
5. Máquinas y Equipos (Machines)	
6. Medio Ambiente (Environmental media)	Poca actitud positiva en el personal
7. Factor Económico (Money)	
8. Mediciones (Measurements)	

La técnica de los cinco por qué se utilizó para establecer la(s) causa(s) más profundas de cada rama principal.



**Figura 27. Diagrama Causa-Efecto-Proceso Comercialización Efecto 6.**

**Fuente:** Levantamiento en Campo

**Elaborado por:** Johanna E. Calderón Mera

La tabla de las causas y subcausas del efecto que se encontraron en el proceso se presenta a continuación:



Tabla 56. Causas y Subcausas-Proceso Comercialización Efecto 6.

	CAUSAS	SUBCAUSAS			
<b>GERENCIA</b>	No se cumple con algunas metas organizacionales	Falta obtener los resultados planificados	No hay óptimo desempeño del talento humano	No se actualiza y perfecciona los conocimientos del talento humano	Falta programa anual de capacitación que actualice y perfeccione los conocimientos, desarrolle las destrezas y habilidades del talento humano, y se vincule a los objetivos organizacionales
<b>MÉTODO</b>	Falta cumplir con los criterios establecidos para realizar el procedimiento	No está clara la ejecución del procedimiento	No se realiza de manera correcta el procedimiento	No se identifican las falencias en el desempeño del personal	No hay métodos e instrumentos para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Poca actitud positiva en el personal	Falta elevar la motivación del talento humano	No hay compromiso para alcanzar las metas organizacionales	Carencia de ambiente laboral que satisfaga al personal	Falta plan para motivar al talento humano

Fuente: Levantamiento en Campo

Elaborado por: Johanna E. Calderón Mera

La lectura de la cadena causal se la realiza de la siguiente manera: La falta de un programa anual de capacitación que actualice y perfeccione los conocimientos, desarrolle las destrezas y habilidades del talento humano, y se vincule a los objetivos organizacionales es causa de no actualizar y perfeccionar los conocimientos del talento humano que es causa de no tener óptimo desempeño del talento humano que es causa de la falta de resultados planificados que es causa de no cumplir con algunas metas organizacionales.

El que no haya métodos e instrumentos para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano es causa de no identificar las falencias

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



en el desempeño del personal que es causa de no realizar de manera correcta el procedimiento que es causa de no tener clara la ejecución del procedimiento que es causa de la falta de cumplimiento de los criterios establecidos para realizar el procedimiento.

Las siguientes causas-raíz se encontraron en el proceso de comercialización:

**C.6. Causas-Raíz:**

No hay métodos e instrumentos para identificar las competencias a desarrollar en el talento humano.

Falta programa anual de capacitación que actualice y perfeccione los conocimientos, desarrolle las destrezas y habilidades del talento humano, y se vincule a los objetivos organizacionales.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

Mariño, H. (2002). Gerencia de Procesos. 2da ed. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.

Pérez, J. (2004). Gestión por Procesos. 1ra ed. España: Esic. Editorial

Bravo, J. (2008). Gestión de Procesos. Ed.rev. Chile: Evolution S.A.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2009) Guía para una gestión basada en procesos. España: IAT.

### TESIS:

Sánchez, M., Sumba, T. (2012). Propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos para la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A. Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de:

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1137>

Molina, M. (2013). Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Mejoramiento del Servicio de Distribución de Energía Eléctrica en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, año 2013. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Recuperado de:

<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/8016>

Vargas, D. (2011). Diseño de una Metodología para: Identificación, Levantamiento, Análisis, Dimensionamiento, Medición y Mejora de los Procesos Organizacionales. Caso de Aplicación: Proceso de

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Notificaciones de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas (SRI). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado de:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7786>

### **PUBLICACIONES:**

Organización Internacional de Normalización, ISO 9001-2008. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos

Organización Internacional de Normalización, ISO 9000-2005. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario

GlobalShoes CIA. LTDA., 2010, Documentos, Ecuador.

### **INTERNET:**

[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

<http://www.5consultores.com/wp-content/uploads/2014/06/WP-T%C3%A9cnicas-Resoluci%C3%B3n-de-Problemas-5-Por-Qu%C3%A9.pdf>

<http://www.uic.org.ar/Archivos/Revista/File/Desperdicios%20de%20la%20producci%C3%B3n-%20Ef.%20Em.pdf>

<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=234437&download=Y>

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



[http://www.barranquilla.gov.co/normatividad/documentos-varios/doc\\_download/915-acciones-correctivas-y-preventivas](http://www.barranquilla.gov.co/normatividad/documentos-varios/doc_download/915-acciones-correctivas-y-preventivas)

<http://www.revistalideres.ec/lideres/compra-calzado-importado-sigue-pesar.html>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-calzado-deportivo-ecuador-salvaguardia.html>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/mafias-contrabando-mercancias-quito-ecuador.html>

<http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>

<http://www.wordreference.com/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE TESIS**

**“GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR DE VENTA AL POR  
MAYOR DE CALZADO EN CUENCA. PROPUESTA DE UN  
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA  
GLOBALSHOES CIA. LTDA. PERIODO 2015”**

**AUTORA:**

**JOHANNA CALDERÓN M.**

**ASESORA:**

**ING. ANDREA QUEZADA**

**CUENCA – ECUADOR**

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera





## **1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

“GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR DE VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO EN CUENCA. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA GLOBALSHOES CIA. LTDA. PERIODO 2015”

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o sector empresarial, están inmersas en un medio competitivo y de constantes cambios, por lo que deben estar en continúa adaptación, y utilizar las nuevas herramientas de gestión que les permite ser más flexibles, eficientes y tener una visión integral, consiguiendo por ende el éxito en sus empresas. Los procesos son el ser de las organizaciones, es el elemento más valorado, donde se tangibiliza las operaciones de la empresa, los requisitos del cliente, y se optimizan los recursos. La gestión por proceso es una visión integral que identifica, comprende y aumenta el valor agregado, cumpliendo así con la estrategia de la empresa y elevando el nivel de satisfacción de los clientes.

El tema de tesis aportará en:

### **1.1. La Formación Profesional**

El aporte de la investigación a mi formación profesional será, el obtener experiencia, ya que tomar como objeto de estudio a una empresa real, me hace conocer de cerca todo lo relacionado con ésta, debido a la visión general e integral que se tendrá a través de los procesos a ser investigados, además el conocimiento adquirido me ayudará para mi desarrollo profesional futuro.



## **1.2. Los Usuarios**

Los principales beneficiarios serán los estudiantes universitarios, ya que ellos podrán utilizar esta tesis como material de consulta, de igual forma la pueden tomar como punto de partida para su posterior desarrollo o como referencia para nuevas investigaciones.

## **1.3. La Investigación**

El aporte principal de la investigación es la incidencia que tendrá la Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA. La empresa pasará de realizar actividades por departamentos, a tener una visión integral de los procesos, aumentando el valor agregado de los mismos y beneficiando de esta manera a la empresa y los clientes.

## **1.4. La Motivación**

La principal motivación para realizar este tema de tesis, es el fortalecimiento que hará la investigación a mis conocimientos profesionales y personales.

# **3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Los esposos, el Sr. Segundo Guamán y la Sra. Gladys Palacio son los propietarios de GLOBALSHOES CIA. LTDA., siendo la Sra. Gladys Palacio la Gerente General de la empresa. Desde hace siete años se dedican a la importación y comercialización de calzado en la ciudad de Cuenca, cuentan con varias marcas como ERKE marca exclusiva, OP, OP KIDS, MITRE entre otras. Mediante sus agentes vendedores atienden



a clientes de todo el país, la matriz se encuentra ubicada en la Ciudadela La Católica de la Ciudad de Cuenca.

La creación de esta empresa nace entorno a la idea de satisfacer la demanda de calzado en la ciudad de Cuenca y del país, sus productos están en innovación, derivada de los requerimientos de sus clientes y las nuevas tendencias de calzado.

GLOBALSHOES CIA. LTDA., se sustenta en la operación de las Áreas de Importaciones, Contabilidad, Ventas y Bodega. Su estructura funcional muestra una jerarquización bien definida dentro de la organización, comenzando en la cúpula por la Gerente General, luego por los mandos medios que son los jefes de los distintos departamentos, seguido por las jerarquías menores, cada uno con funciones y responsabilidades claramente definidas en su departamento para lograr un trabajo en equipo en pro de los objetivos de la organización.

Como herramienta tecnológica, la empresa cuenta con un Sistema Integrado de Información denominado Automatizer, este sistema es utilizado para el registro de los documentos en los diferentes departamentos de la empresa, además les ayuda en la generación de información para su análisis y toma de decisiones.

## **4. PROBLEMATIZACIÓN**

### **4.1. PROBLEMA CENTRAL**

Carencia de un modelo de gestión por procesos para la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., como una herramienta de gestión integral que optimice recursos y toma de decisiones para lograr eficiencia en sus procesos y la satisfacción de los clientes.



#### **4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- Limitación y definición clara de los procesos estratégicos, de valor y de apoyo que conforman la organización, con una misión, aporte y roles establecidos que se realizan en la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.
- Privación de un mapa de procesos que permita conocer de manera global los procesos de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.
- Carencia de una propuesta de mejora en los procesos críticos de la cadena de valor de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.

### **5. OBJETIVOS**

#### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA., como una herramienta de gestión integral que optimice recursos y toma de decisiones para lograr eficiencia en sus procesos y la satisfacción de los clientes.

#### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificación y definición clara de los procesos estratégicos, de valor y de apoyo que conforman la organización, con una misión, aporte y roles establecidos que se realizan en la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.
- Elaborar un mapa de procesos que permita conocer de manera global los procesos de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.
- Diseñar una propuesta de mejora en los procesos de la cadena de valor de la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.



## 6. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 6.1. MARCO DE ANTECEDENTES EMPÍRICOS

#### Resumen 1

- **María Gabriela Molina Rivera (2013) Diseño de un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento del servicio de distribución de energía eléctrica en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, año 2013.**

El objetivo principal de esta tesis, es mejorar los procesos de distribución de energía, para de esta manera contar con sistemas integrados que en tiempo real detecten los problemas de servicio eléctrico, debido a que las redes de distribución tienen limitaciones en llevar la energía a los distintos puntos. A pesar que los canales de distribución y la ampliación de redes están en continua expansión, todavía existen falencias que impiden proveer del servicio eléctrico a todos los sectores. Estos inconvenientes, reducen la calidad en el servicio brindado por la empresa, y la propuesta de estandarización de procesos ayudará de manera considerable a la empresa, fomentando la gestión por procesos, ya que contarán con una herramienta integral y estándar que se podrá aplicar a nivel operativo, administrativo y de apoyo, llevando de una forma eficaz la distribución y comercialización de energía eléctrica.

Link:

[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8016/1/Tesis\\_de\\_Molina\\_Rivera\\_Maria\\_Gabriela.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8016/1/Tesis_de_Molina_Rivera_Maria_Gabriela.pdf)



## Resumen 2

- **Laura Magali Chamba Rueda Rivera (2013) Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Planta de Lácteos Ecolac, de la ciudad de Loja, año 2013.**

El principal objetivo, es diseñar un sistema de gestión basada en procesos, para que la empresa sea más competitiva mediante la oferta de productos y servicios de calidad y satisfacer de esta manera los requerimientos de los clientes. Para facilitar la evaluación y el control de las distintas actividades se necesita estandarizar los procesos consiguiendo de esta manera productos de calidad. Considerando que la empresa tiene problemas, que no le permiten mejorar la productividad es necesario establecer procesos en cada área, para determinar los puntos críticos y así tomar los correctivos necesarios logrando una mejora continua. El establecimiento de un trabajo en la empresa bajo el enfoque de la gestión por procesos, beneficia a la organización en la consecución de los objetivos organizacionales, el mejor rendimiento de la empresa y la satisfacción de clientes internos y externos.

Link:

[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/Tesis\\_de\\_Chamba\\_Rueda\\_Laura\\_Magali.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/Tesis_de_Chamba_Rueda_Laura_Magali.pdf)



### Resumen 3

- **Mallar Miguel Ángel (2010) La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente**

El considerar a las organizaciones como una red de procesos interrelacionados, es el objetivo principal. Las empresas con estructuras organizativas verticales, cabe destacar que son las más frecuentes y que además son eficientes a nivel de funciones, estas empresas mediante la gestión por procesos se las direcciona a una estructura horizontal, de esta forma se desplaza a las organizaciones de las clásicas estructuras hacia los procesos para optimizar el rendimiento, tomando en cuenta el diseño disciplinado y la ejecución de cada uno de los procesos. Por lo que la metodología que se aplica en la Gestión basada en Procesos es una herramienta que se constituye como una alternativa exitosa para obtener mejores resultados continuamente. El esquema que se plantea permite adoptar un sistema de Gestión de Calidad que se fundamenta en las exigencias de las normas ISO 9000 o similares. La identificación de los procesos dentro de la estructura, en especial de los procesos claves es vital para que la empresa alcance de sus objetivos.

Link:

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_arttext)



## Resumen 4

- **Jaime Beltrán Sanz, Miguel Ángel Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel Ángel Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchón (2009) Guía para una gestión basada en procesos**

El principal objetivo de esta guía, es difundir la aplicación de normas y modelos de gestión al mayor número de empresas, tomando en cuenta que es una edición actual que recoge conocimientos que ayudarán y contribuirán a mejorar la gestión en las empresas. Es un documento ágil y operativo que facilita el entendimiento de la gestión por procesos, en especial para aquellas empresas que requieren emplear y/o mejorar este enfoque conforme a las normas ISO 9000, de manera que cada empresa puede utilizar las directrices que considere pertinente, y según su estructura y la naturaleza de sus actividades. El diseño de esta guía no solo permite trasladar el enfoque que se basa en procesos a un sistema de gestión de la calidad que se fundamenta en las exigencias y normas de la ISO 9000, sino también permite que la política y las estrategias de la empresa dentro de la estructura de procesos implantada sean orientadas a la obtención de resultados deseados y al cumplimiento de los objetivos globales de la empresa.

Link:

<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>





## 6.2. MARCO TEÓRICO BASE

Es parte del hombre el deseo de superarse, este ha sido un factor clave para conseguir el objetivo de realizar cada vez mejor sus actividades. Con la llegada de la época industrial nacen nuevas teorías con relación a los sistemas administrativos y de procesos que con el tiempo han ido evolucionando hasta la actualidad.

- **DIAGRAMA CAUSA – EFECTO**

El japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989), teórico de la administración de empresas, especializado en el control de calidad, desarrolló el conocido Diagrama causa-efecto, también denominado Diagrama de espina de pescado debido a su forma. Es una herramienta de estudio de las causas de los problemas, se basa principalmente en que los problemas que tienen relación con la calidad tienen varias causas. Esta técnica se visualiza de manera gráfica, obteniendo de él información sobre un problema específico y estableciendo las posibles causas, su objetivo es el identificar y comprobar todas las causas existentes de un problema y obtener la principal causa para minimizarlo o eliminarlo, este diagrama es utilizado en el control de calidad y en el mejoramiento continuo.

La aplicación de esta herramienta se encuentra en:

- La solución de un problema complicado mediante el trabajo en equipo.
- La identificación de las causas raíz para cada problema establecido
- El beneficio para la acción correctiva



*“Cuando se requiere solucionar un problema es de gran utilidad identificar las fuentes de variación antes de tomar acciones correctivas. Existen dos tipos de causas principales:*

**La causa común.-** *La cual es una variación que siempre está presente. Es parte del proceso en sí mismo. Su origen puede rastrearse hacia un elemento del proceso que normalmente deberá ser resuelto por el equipo administrativo o gerencial.*

**La causa especial.-** *Es una causa que se presenta como intermitente, ubicada en una sola área, relativa a un período en el año, impredecible e inestable. Su origen normalmente se puede encontrar en un elemento del sistema que puede ser corregido localmente, lo que significa el poder ser resuelto por un empleado u operador.”<sup>1</sup>*

El Diagrama de Causa y Efecto cuenta con la información que se detalla a continuación:

- El problema que se intenta determinar
- Las posibles causas de la situación que se va a analizar
- La espina central o eje horizontal
- En uno de los extremos de la línea principal se detalla el tema central a estudiar, generalmente se encuentra en el extremo derecho del eje horizontal

---

<sup>1</sup> [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DIAGRAMA\\_CAUSA-EFECTO.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DIAGRAMA_CAUSA-EFECTO.pdf)



- Las líneas inclinadas que se unen con la espina central, estas son la representación de las causas primarias, que corresponden a mano de obra, materia prima, métodos de trabajo y maquinarias
- Cada causa primaria se le detalla las causas secundarias que le afectan
- En el diagrama debe especificarse información complementaria como: el título, fecha de ejecución, departamento de la empresa, etc., para su identificación

*“Los procedimientos consisten en primero definir el problema o la característica de calidad seleccionada para el estudio de tal manera que cada uno conozca que inicia la línea. Luego se registra la causa más grave que influye sobre la característica. En un proceso de mano factura, por ejemplo, la causa más grave para una irregularidad (por decir la longitud no reúne las especificaciones) podrían ser el equipo, operador, métodos, ambientes y otras como estas. Posteriormente se listan las sub causas dentro de las más graves. Antes de evaluar cada causa se deben definir, identificar claramente y evaluar métodos apropiados de medida. Seguidamente, una causa es escogida y analizada. Esto se hace sistemáticamente, de tal manera que la causa predominante es analizada primero.”<sup>2</sup>*

La ventaja del diagrama causa y efecto, es que mediante la metodología utilizada en su construcción ayuda para una mejor comprensión de los elementos de los procesos y sus relaciones.

---

<sup>2</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont\\_121\\_21.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_121_21.html)



- **LA FILOSOFÍA DE DEMING**

La mayor influencia sobre gestión fue W. Edwards Deming (1900-1993). Su formación fue de físico-matemático y posterior en la Universidad de Yale, obtuvo el título de Doctor en Física, además tuvo una importante formación en la materia de estadística. Su carrera se mantuvo durante siete décadas en las que fue un relevante experto a nivel mundial en lo referente a calidad, también fue un pensador en gestión, con lo que revolucionó en Japón y en los países occidentales. En lo referente a su experiencia laboral, trabajo en la compañía estadounidense Western Electric dedicada a la ingeniería eléctrica, en la iniciación del control de calidad estadístico. Ofreció también varios cursos de control de calidad en los años que duró la segunda guerra mundial, beneficiando a la defensa de Estados Unidos. Deming pensaba que el instruir en estadística solo a trabajadores de fábricas y a profesionales en ingeniería, no iba a solucionar las dificultades más importantes de la calidad, porque en el área de producción también necesitaban de estos conocimientos, sus innumerables esfuerzos por transmitir este mensaje fueron ignorados. Años posteriores a la segunda guerra mundial, Edwards Deming recibió de los japoneses una invitación para trabajar con ellos, debido a la buena referencia que habían escuchado de las empresas de Estados Unidos sobre sus teorías y el beneficio en sus empresas, éste fue el inicio de la enseñanza del control de calidad estadístico, tomó como puntos fundamentales el liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores, y la mejora continua en los procesos de producción, además el desarrollo de productos influyeron de manera importante en la industria japonesa, debido al éxito la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el premio Deming Application Prize en 1951, reconociendo de esta manera el alto nivel de las empresas en cuanto a sus prácticas de calidad. Para el año de 1980, el nombre de

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



Deming empezaba a mencionarse entre los ejecutivos de las corporaciones de Estados Unidos y empresas como Ford, GM Y Procter & Gamble, le proponían a Deming que trabaje con ellas, para que les ayude con la implementación de la mejora en la calidad, aunque su objetivo fundamental, fue el de cambiar las perspectivas en la administración de manera radical. Edward Deming trabajó muy apasionadamente hasta sus últimos días y pensaba que era muy poco el tiempo que tenía para conseguir que su país sea diferente, con 93 años de edad muere en Diciembre de 1993.

## **FUNDAMENTOS DE LA FILOSOFÍA DE DEMING**

Deming consideraba que la variación, es el factor determinante para tener mala calidad, además el comportamiento humano era otro factor que podían afectar a las empresas y clientes, por este motivo optó por un ciclo permanente que reduzca estas variaciones. Su filosofía tuvo varios cambios, en Estados Unidos su trabajo, “14 puntos”, causó un grado de confusión entre los empresarios, debido a que Deming no expuso claramente las razones de esta filosofía.

Para los últimos años de su vida, hizo un resumen que lo denominó un sistema de profundos conocimientos. Los elementos de este sistema proporcionan conocimientos sobre las perspectivas críticas para el diseño eficaz de las prácticas administrativas y la toma de decisiones en los negocios.

## **LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING:**

1. “Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe



demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.

2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
7. Aprender e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.
11. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



13. Fomentar la educación y la auto mejora en cada persona.

14. Aprender acciones para lograr la transformación.”<sup>3</sup>

## CICLO DE DEMING

Una herramienta principal en la mejora continua y en la gestión de las organizaciones es la metodología PHVA. Este ciclo consta de cuatro etapas que se deben realizarse en secuencia:

- a) **Planificar:** En esta etapa se construyen los objetivos y procesos que se necesitan para que los resultados sean entregados conforme con las políticas de la empresa y los requisitos de los clientes.
- b) **Hacer:** Es implementar los procesos
- c) **Verificar:** Es dar seguimiento y evaluar los procesos y el producto frente a los objetivos, las políticas y las exigencias para el producto, además en esta etapa se reportan los resultados obtenidos.
- d) **Actuar:** Es tomar las acciones correspondientes para mejorar el desempeño de los procesos de forma continua.

La eficacia de esta importante herramienta se basa en el orden de su realización y en el cumplimiento de sus cuatro etapas.

---

<sup>3</sup> <http://jorrivieraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>



### 6.3. MARCO CONCEPTUAL

#### PROCESO

*“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.”<sup>4</sup>*

Es una serie lógica de actividades interrelacionadas, enfocadas al logro de algún resultado específico, es diseñado para mejorar la productividad de algo, su objetivo es establecer una secuencia.

#### GESTIÓN

*“La gestión permite a las personas a asumir el mando dentro de las organizaciones o simplemente poco a poco cargos de mayor responsabilidad, que al mismo tiempo permite buscar nuevas opciones para mejorar.”<sup>5</sup>*

Es la acción y el resultado de administrar algo, es un conjunto de trámites que se efectúan para la solución de un asunto.

#### GESTIÓN POR PROCESOS

*“La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.”<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> Bravo Carrasco, Juan, 2011, Gestión de Procesos alineados con la estrategia. Recuperado de <http://www.hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/conceptos-basicos-ingenieria-gestion-empresarial.htm>

<sup>6</sup> Bravo Carrasco, Juan, 2011, Gestión de Procesos alineados con la estrategia. Recuperado de <http://www.hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>





Es la administración de las actividades que dirigen y controlan los procesos de una empresa, es conseguir que la empresa se organice entorno a las actividades que generan valor para el cliente, independientemente del área o departamento al que pertenezcan.

## **CADENA DE VALOR**

*“Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.”<sup>7</sup>*

Es la descripción del desarrollo de las actividades en una organización, se realiza mediante un modelo teórico, comprende las principales actividades que crean valor para los clientes y la empresa.

## **MAPA DE PROCESOS**

*“El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización”<sup>8</sup>*

Es un diagrama de valor que grafica y proporciona una visión global de los procesos de la empresa, requiriendo la ubicación de cada uno de ellos con relación a la cadena de valor.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>

<sup>8</sup> Bravo Carrasco, Juan, 2011, Gestión de Procesos alineados con la estrategia. Recuperado de: <http://www.hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>



## MEJORA DE PROCESOS

*“La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en **HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE**. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades del clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.”<sup>9</sup>*

Es la optimización de los procesos en su eficiencia, efectividad y control, fortaleciendo los mecanismos internos de la empresa para poder responder a las contingencias futuras en todo aspecto. Implica que todos los integrantes de la empresa entiendan y trabajen en la cadena de valor realizando todas las actividades de la manera requerida.

## INDICADORES

*“Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.”<sup>10</sup>*

Los indicadores ayudan a medir resultados obtenidos, para de esta manera diagnosticarla situación y comparar las características del objeto de estudio o para evaluar las variaciones de un evento.

---

<sup>9</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>

<sup>10</sup> [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION\\_INDICADORES.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf)



## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### a) Tipo de investigación

El tema: Gestión por Procesos en el sector de venta al por mayor de calzado en Cuenca. Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA. Periodo 2015, se va a realizar mediante una investigación descriptiva y explicativa, ya que de esta manera se obtendrá información, se conocerá la forma de trabajo y sus características, y las interrelaciones de los procesos en la empresa.

### b) Recolección de información

#### Fuentes primarias

La información de esta investigación se recolectará mediante las técnicas de observación y entrevistas, estas son herramientas muy útiles que ayudarán a obtener toda la información necesaria de manera directa.

#### Fuentes secundarias

- Mariño Navarrete, H. (2002). Gerencia de Procesos. México, D.F: Alfaomega Colombiana S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2008). Gestión de Procesos con responsabilidad social.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). Gestión de Procesos. Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización.
- Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de Procesos alineados con la estrategia.

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## **Fuentes terciarias**

- Superintendencia de Compañías del Ecuador (Supercias)

### **c) Tratamiento de la información.**

Se utilizará programas informáticos para concretar y sistematizar la información como: Word, Excel. También se manejará la información mediante: gráficos, tablas, diagramas de flujo y cuadros.



## 8. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

### INTRODUCCIÓN

#### 1. CAPITULO I

##### MARCO TEÓRICO

###### 1.1. Antecedentes

###### 1.2. Gestión por procesos

###### 1.2.1. Gestión

###### 1.2.1.1. Gestión Tradicional versus Gestión por Procesos

###### 1.2.2. Proceso

###### 1.2.2.1. Definición de proceso

###### 1.2.2.2. Factores determinantes en un proceso

###### 1.2.2.3. Clasificación de los procesos

###### 1.2.2.4. Proceso versus Procedimiento

###### 1.2.2.5. Control de los procesos

###### 1.2.2.6. Diagramas de flujo

###### 1.2.3. Definición de Gestión por Procesos

###### 1.2.4. Principios de Gestión por Procesos

###### 1.2.5. Importancia y Beneficios de la Gestión por Procesos

###### 1.2.6. Factores de Éxito para la Gestión por Procesos

###### 1.3. Cadena de Valor

###### 1.3.1. Ventajas de la Cadena de Valor

###### 1.3.2. Valoración de las actividades

###### 1.4. Mejora de los procesos

###### 1.4.1. Tipos de indicadores

###### 1.4.2. Métodos para la mejora continua

###### 1.4.2.1. Diagrama de Causa - Efecto

###### 1.4.2.2. Ciclo de Deming

AUTORA:

Johanna Elizabeth Calderón Mera



## **2. CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA GLOBALSHOES CIA. LTDA**

- 2.1. Reseña Histórica de la Empresa
- 2.2. Ubicación de la Empresa
- 2.3. Objeto Social de la Compañía
- 2.4. Filosofía Corporativa de la Empresa
  - 2.4.1. Misión
  - 2.4.2. Visión
  - 2.4.3. Objetivos
- 2.5. Estructura Orgánica Funcional de la Empresa
  - 2.5.1. Niveles Jerárquicos
- 2.6. Productos
- 2.7. Clientes
- 2.8. Situación actual de los procesos de la Empresa

## **3. CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

- 3.1. Introducción
- 3.2. Definición de procesos en la empresa GLOBALSHOES CIA. LTDA.
  - 3.2.1. Levantamiento de la información
  - 3.2.2. Modelamiento de Procesos
    - 3.2.2.1. Procesos Estratégicos
    - 3.2.2.2. Procesos de la Cadena de Valor
    - 3.2.2.3. Procesos de Apoyo
    - 3.2.2.4. Mapa de Procesos
- 3.3. Indicadores de Procesos



- 3.3.1. Determinación de los principales indicadores de procesos
- 3.4. Mejora de los procesos críticos de la cadena de valor
  - 3.4.1. Método para la adopción del modelo de gestión por proceso
  - 3.4.2. Levantamientos de Causa -Raíz
  - 3.4.3. Estructura de un plan de mejora
  - 3.4.4. Seguimiento y Control

#### **4. CAPITULO IV**

##### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones

##### **BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

##### **ANEXOS**

##### **LIMITANTES**



## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	TIEMPO																														
ACTIVIDADES	OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del diseño en la dirección de la carrera	<div></div>																														
Aprobación del diseño de tesis		<div></div>																													
Recolección de información del Capítulo 1		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>																									
Sistematización y redacción del Capítulo 1			<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>																								
Revisión del Capítulo 1 (Director)								<div></div>	<div></div>																						
Recolección de información del Capítulo 2								<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>																				
Sistematización y redacción del Capítulo 2								<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>																				
Revisión del Capítulo 2 (Director)											<div></div>	<div></div>																			

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera





UNIVERSIDAD DE CUENCA

	TIEMPO																															
ACTIVIDADES	OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Recolección de información del Capítulo 3																																
Sistematización y redacción del Capítulo 3																																
Revisión del Capítulo 3 (Director)																																
Recolección de información del Capítulo 4																																
Sistematización y redacción del Capítulo 4																																
Revisión del Capítulo 4 (Director)																																
Ajustes generales a la tesis																																
Revisión final de la tesis por parte del director																																
Impresión Final de la tesis																																
Presentación en la dirección de carrera																																

AUTORA:  
Johanna Elizabeth Calderón Mera



## 10. PRESUPUESTO REFERENCIAL

CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Material de oficina	1,00	40,00
Internet	0,80	50,00
Movilización	0,50	50,00
Impresiones	0,10	100,00
Copias	0,02	70,00
Empastado Tesis	14,00	42,00
Otros	1,00	70,00
<b>TOTAL</b>	<b>17,42</b>	<b>422,00</b>



## 11. BIBLIOGRAFÍA

- **BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

**María, M. (2013). Titulación de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Católica de Loja. Loja.**

Recuperado el 06 de octubre del 2014 de

[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8016/1/Tesis\\_de\\_Molina\\_Rivera\\_Maria\\_Gabriela.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8016/1/Tesis_de_Molina_Rivera_Maria_Gabriela.pdf)

**Laura, C. (2013). Titulación de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Católica de Loja. Loja.**

Recuperado el 02 de octubre del 2014 de

[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/Tesis\\_de\\_Chamba\\_Rueda\\_Laura\\_Magali.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/Tesis_de_Chamba_Rueda_Laura_Magali.pdf)

**Mallar M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión Futuro. Vol.13. No.1.**

Recuperado el 02 de octubre del 2014 de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_arttext)

**Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., Tejedor Panchón F. (2009) Guía para una gestión basada en procesos.** Recuperado el 03 de octubre del 2014 de

<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>



- **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Mariño Navarrete, H. (2002). Gerencia de Procesos. México, D.F: Alfaomega Colombiana S.A.

Bravo Carrasco, J. (2008). Gestión de Procesos con responsabilidad social. Recuperado de:

<http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). Gestión de Procesos. Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización. Recuperado de:

<http://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>

Bravo Carrasco, J. (20011). Gestión de Procesos alineados con la estrategia. Recuperado de:

<http://www.hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>



- **PÁGINAS WEB**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.dgplades.salud.gob.mx>

<http://genesismex.org>

<http://www.virtual.unal.edu.co>

<http://jorriveraunah.files.wordpress.com>

<http://www.hsjd.org>